



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN RAKEN- TAMINEN AUTOKORJAAMOLLE

Markus Laihonon

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2018  
Ajoneuvotekniikka  
Auto- ja korjaamotekniikka



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ajoneuvotekniikka  
Auto- ja korjaamotekniikka

LAIHONEN MARKUS:

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen autokorjaamolle

Opinnäytetyö 79 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Huhtikuu 2018

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua laatuun ja laadunhallintaan, sekä luoda ja käyttöönottaa kohdeyritykselle ISO 9001:2015-standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä. Opinnäytetyö oli toimeksianto korjaamoalan yritykseltä, joka on laajentanut toimintaansa toisen toimipisteen muodossa, jolloin toimintojen yhtenäistäminen ja laadun merkitys ovat korostuneet.

Tavoitteena oli luoda yritykselle toimiva laadunhallintajärjestelmä molempien toimipisteiden käyttöön. Yrityksen ei ollut tarkoitus tässä vaiheessa vielä sertifioida laadunhallintajärjestelmäänsä, mutta tavoitteena oli, että järjestelmä olisi standardin mukainen, ja näin ollen mahdollinen sertifioida myöhemmin.

Tässä opinnäytetyössä on aluksi esitelty kohdeyritys ja avattu käsitteitä laatuun ja laadunhallintaan liittyen. Lisäksi on esitetty standardin ISO 9001:2015 vaatimuksia, sekä yrityksen toiminnan kuvauksia niihin vastaten. Lopussa on kuvattu opinnäytetyön tuloksena syntynyt laatukäsikirja, sekä pohdittu työn tuloksia ja mahdollisuuksia. Opinnäytetyöllä saavutettiin sen tavoitteet, ja yritykselle saatiin luotua standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä. Opinnäytetyön tuloksena syntyneitä laatukäsikirjaa ja laadunhallintajärjestelmäkansiota ei ole julkaistu opinnäytetyön liitteenä niiden osittain salassa pidettävän tiedon vuoksi.

---

Asiasanat: laatu, laadunhallintajärjestelmä, standardi, sertifiointi, laatukäsikirja

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Vehicle Engineering  
Garage Engineering

**LAIHONEN MARKUS:**

Building of ISO 9001:2015 based quality management system

Bachelor's thesis 79 pages, appendices 2 pages  
April 2018

---

The purpose of this thesis was to get acquainted with quality and quality management, and create and implement ISO 9001:2015 based quality management system for the target company. The thesis was commissioned by the garage company that has expanded its operations in the form of a second branch office. Because of the second office the integration of operations and the importance of quality have increased.

In this thesis has initially presented a company and opened concepts of quality and quality management. The requirements of ISO 9001:2015 are presented and the descriptions of the company's operations corresponding to them. The quality manual that has been produced as a result of this thesis is described in the end, and the results and possibilities of the thesis were discussed. The thesis accomplished its goals and created a standard quality management system for the company. The quality manual and the quality management system folder resulting from the thesis have not been published as a part of this thesis due to their partially confidential information.

---

Key words: quality, quality management system, standard, quality manual

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	AUTOHUOLTO J. AUTTO OY.....	8
2.1	Hervanta.....	9
2.2	Turtola.....	11
3	LAATU JA LAADUNHALLINTA.....	13
3.1	Laatu .....	13
3.2	Laadunhallinta .....	14
3.2.1	Laatukustannukset.....	17
3.2.2	Laadun merkitys.....	19
4	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ.....	21
4.1	Miksi laadunhallintajärjestelmä? .....	22
4.2	Standardit .....	23
4.3	ISO 9001:2015 .....	24
4.4	Auditointi .....	26
4.5	Sertifiointi .....	28
5	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN TOTEUTTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ.....	30
5.1	Organisaation toimintaympäristö.....	30
5.1.1	Organisaation ja sen toimintaympäristön ymmärtäminen.....	30
5.1.2	Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen .....	31
5.1.3	Laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan määrittäminen .....	33
5.1.4	Laadunhallintajärjestelmä ja sen prosessit .....	34
5.2	Johtajuus .....	35
5.2.1	Johtajuus ja sitoutuminen.....	35
5.2.2	Laatupolitiikka .....	37
5.2.3	Organisaation roolit, vastuut ja valtuudet .....	38
5.3	Suunnittelu .....	39
5.3.1	Riskien ja mahdollisuuksien käsittely.....	39
5.3.2	Laatutavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavien toimien suunnittelu .....	41
5.3.3	Muutosten suunnittelu.....	42
5.4	Tukitoiminnot .....	43
5.4.1	Resurssit .....	43
5.4.2	Pätevyys .....	48
5.4.3	Tietoisuus .....	49
5.4.4	Viestintä .....	50

5.4.5	Dokumentoitu tieto .....	50
5.5	Toiminta.....	52
5.5.1	Toiminnan suunnittelu ja ohjaus .....	52
5.5.2	Tuotteita ja palveluja koskevat vaatimukset .....	53
5.5.3	Tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen .....	57
5.5.4	Ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen ohjaus .....	59
5.5.5	Tuotanto ja palveluiden tuottaminen.....	61
5.5.6	Tuotteiden ja palveluiden luovutus .....	64
5.5.7	Poikkeavien tuotosten ohjaus.....	65
5.6	Suorituskyvyn arviointi.....	66
5.6.1	Seuranta, mittaus, analysointi ja arviointi .....	66
5.6.2	Sisäinen auditointi.....	67
5.6.3	Johdon katselmus .....	68
5.7	Parantaminen .....	69
5.7.1	Yleistä .....	70
5.7.2	Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet .....	70
5.7.3	Jatkuva parantaminen.....	71
6	LAATUKÄSIKIRJA JA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄKANSIO .	73
7	POHDINTA.....	75
	LÄHTEET.....	77
	LIITTEET .....	78
	Liite 1. Laatuksikirja.....	78
	Liite 2. Laadunhallintajärjestelmäkansion sisältö .....	79

## LYHENTEET JA TERMIT

AUNE-ehdot	Autoalan kuluttajaneuvottelulautakunnan laatimat moottori- ajoneuvojen korjausehdot
byrokratia	organisaatio, toimenpide, protokolla tai sääntely, joilla jotakin toimintaa määrätään ja suoritetaan
infrastruktuuri	rakenne johon laajempi ja moninaisempi toiminta tukeutuu, muodostuu palveluista ja rakenteista jotka mahdollistavat or- ganisaation toiminnan
ISO	(International Organization for Standardization) maailmanlaa- juinen kansallisten standardisoi misjärjestöjen liitto
kalibrointi	toimenpide, jossa tarkistetaan ja tarvittaessa viritetään mit- taus- ja testauslaitteen perussäädöt siten, että työkalu tai tes- tauslaite toimii tarkkuudella, jonka laitteen valmistaja tai vi- ranomainen on määritellyt
kontaminaatio	ei-toivotun osatekijän läsnäolo esimerkiksi materiaalissa, kappaleessa tai luonnon ympäristössä. Esimerkiksi tuotteen pilaantuminen tai saastuminen
laadunhallinta- järjestelmän suorituskyky	organisaation mitattavissa olevat tulokset
laadunhallinta- järjestelmän vaikuttavuus	missä määrin suunnitellut toimenpiteet toteutetaan ja suunni- tellut tulokset saavutetaan
prosessi	sarja toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, joilla panoksista ja lähtötiedoista tuotetaan halutut tulokset

## 1 JOHDANTO

Organisaatioiden asiakkaat ovat nykypäivänä yhä enemmän laatu tietoisia ja asettavat enemmän vaatimuksia tuotteille ja palveluille. Tästä syystä laadun ja laadunhallinnan merkitys on talouselämässä nykypäivänä erittäin suuressa roolissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua laatuun ja laadunhallintaan, sekä luoda ja käyttöönottaa kohdeyritykselle ISO 9001:2015-standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä. Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona kasvavalta autokorjaamolta, joka tuottaa kaikkia korjaamopalveluita. Korjaamon avatessa uuden toimipisteen marraskuussa, on laadun merkitys ja yhtenäisten toimintatapojen noudattaminen noussut vahvasti esiin. Standardin vaatimusten mukainen laadunhallintajärjestelmä auttaa yritystä täyttämään asiakkaiden ja viranomaisten asettamat vaatimukset tuotteille ja palveluille entistä paremmin. Yrityksen ei ollut kuitenkaan tarkoitus tässä vaiheessa vielä sertifioida laadunhallintajärjestelmäänsä, mutta haluttiin kuitenkin luoda laadunhallintajärjestelmä siten, että sertifiointi olisi haluttaessa mahdollista.

Tässä opinnäytetyössä on aluksi kuvattu kohdeyritystä, sekä sen tuottamia palveluita ja yrityksen tunnuslukuja. Laatuun liittyviä käsitteitä on pyritty avaamaan ymmärrettävästi ja mahdollisimman laajalta näkökannalta. Opinnäytetyössä on esitetty standardin ISO 9001:2015 asettamia vaatimuksia, sekä yrityksen toiminnan kuvauksia niihin vastaten. Lopuksi on vielä kuvattu työn tuloksena syntynyttä laatukäsikirjaa, sekä pohdittu työn saavuttamia tuloksia ja mahdollisuuksia. Työn tuloksena syntynyttä laadunhallintajärjestelmäkansiota ja laatukäsikirjaa ei ole julkaistu opinnäytetyön liitteenä sen salaisten tietojen sisältämisen vuoksi.

## 2 AUTOHUOLTO J. AUTO OY

Opinnäytetyön on tilannut yritys tarpeidensa mukaan. Kohdeyrityksen laajentuessa on nähty tarpeelliseksi työssä tarkasteltu ja toteutettu standardin ISO 9001 mukainen toiminta, sekä siihen perustuvan sertifiointin hankkiminen. Yrityksen laajentuessa on koettu erittäin tärkeänä yhtenäisen toiminnan ja kannattavuuden kannalta luoda yhteiset toimintamallit, sekä laadunhallinta.

Kohdeyritys haluaa toimia muuttuvassa markkinamaailmassa ajan hermolla, sekä pyrkiä jopa toimimaan sen edellä. Kyseiset toimeksiannon mukaiset standardinmukaiset toimintamallit ja sertifiointit ovat osa nykyaikaista liiketoimintaa, ja kohdeyrityksen näkökulmasta hyödyllisiä ja kannattavia.

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Tampereella toimiva nykyaikainen monimerkkikorjaamo Autohuolto J. Auto Oy. Yritys on toiminut vuodesta 1999 alkaen Tampereella Hervannassa. Aluksi yritys on ollut yhtiömuodoltaan toiminimi, joka on työllistänyt vain yhden henkilön, mutta sittemmin vuonna 2014 yhtiömuoto on muutettu osakeyhtiöksi. Nykyään (vuonna 2018) yritys työllistää yhteensä 12 henkeä. Vuonna 2016 yrityksen liikevaihto on ollut 0,99 Me (Asiakastieto 2018).

Yritys tarjoaa yksityis- ja yritysasiakkailleen huolto- ja korjaamopalveluita, sijaisautopalveluita, rengaspalveluita, sekä vauriokorjaus- ja lasipalveluita. Yritykseltä onnistuu siis kaikki auton huoltoon- ja korjaukseen liittyvät palvelut. Huolto- ja korjaamopalvelut toimivat Autohuolto J. Auto -nimen alla, mutta rengaspalveluissa yritys toimii Vianor Partner -liikkeenä Vianorin brändin mukaisesti.

Yritys on erittäin nykyaikainen ja moderni monimerkkikorjaamo. Yrityksen johdolla, työnjohtajilla ja mekaniikoilla on jatkuva halu kehittää omaa sekä yrityksen toimintaa. Yritys pyrkii pysymään korjaamoalan jatkuvassa kehityksessä mukana kouluttamalla henkilöstöään jatkuvasti ja johdonmukaisesti. Käytössään yrityksellä on nykyaikaiset korjaamolaitteet, jotka mahdollistavat kustannustehokkaan sekä monipuolisen toiminnan. Yritys panostaa työtilojen ja asiakastilojen siisteyteen ja viihtyvyyteen, joita voidaan nykyaikaisessa korjaamomaailmassa pitää toiminnan tehokkuutta parantavan vaikutuksen lisäksi myös kilpailuetuna.



## 2.1 Hervanta

Yrityksen toiminta on alkanut Hervannan kaupunginosasta, jossa yritys toimii edelleen, ja jossa sijaitsee myös yrityksen hallinto. Hervannan toimipiste sijaitsee osoitteessa Hepolamminkatu 23, jossa toiminta on alkanut ensin pienenä, mutta vuosien saatossa laajentunut runsaasti. Nykyään Hervannan toimipiste työllistää toimitusjohtajan, kaksi työnjohtajaa, kuusi mekaanikkoa, sekä yhden hallinnollisia ja päivittäisiä askareita hoitavan työntekijän.



KUVA 1. Hervannan toimipiste (Hasuphotography)

Hervannan toimipisteellä onnistuu kaikki yrityksen tarjoamat huolto- ja korjaamopalvelut. Hervannan toimipisteessä on yhteensä kymmenen nosturillista korjaamopaikkaa, jotka mahdollistavat pitempiaikaiset korjaukset, ilman päivittäisen tehokkuuden alentumista. Hervannan toimipisteessä on yrityksen rengashotelli, jossa on varastoinnissa yli 500 sarjaa asiakkaiden renkaita.



KUVA 2. Hervannan asiakastilat (Hasuphotography)

Hervannan toimipiste sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien varrella, joten asiakkaan on helppo lähteä huollon tai korjauksen ajaksi pois korjaamolta ilman välttämätöntä sijaisauton ottamista. Lisäksi Hervannan toimipisteen lähellä sijaitsee katsastusasema, joka on erinomainen kilpailuetu korjaamotoiminnassa. Monen eri varaosatoimittajan tuontipalvelun ansiosta korjaamolle on mahdollista saada varaosia yli kuusi kertaa päivässä, joka mahdollistaa nopean ja joustavan toiminnan.



KUVA 3. Hervannan korjaamotila (Hasuphotography)

## 2.2 Turtola

Yrityksen toinen toimipiste on avattu Turtolan kaupunginosaan marraskuussa 2018. Toimipiste sijaitsee osoitteessa Sääläkatu 2. Turtolan toimipiste työllistää tällä hetkellä yhden työnjohtajan, sekä yhden mekaanikon. Toimipisteellä on yhteensä kolme nosturillista korjaamopaikkaa. Pitempiaikaiset korjaukset pyritään ohjaamaan, tai sisäisesti siirtämään Hervannan toimipisteelle sen suuremman toimitilan vuoksi.



KUVA 4. Turtolan toimipiste (Hasuphotography)

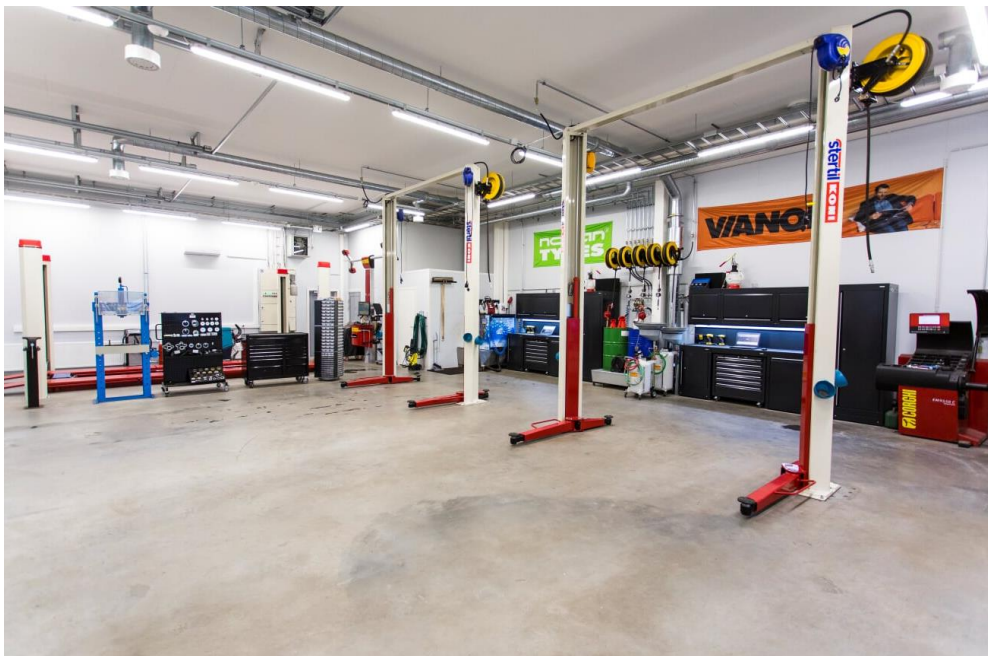
Turtolan toimipiste on erittäin moderni ja nykyaikainen korjaamo, jossa on pyritty asiakkaan henkilökohtaiseen kohtaamiseen. Toimipiste on rakennettu ja suunniteltu siten, että asiakkaalla on mahdollisuus seurata huolto- ja korjaamotoimenpiteitä asiakastilasta suuren ikkunan kautta. Turtolan toimipisteellä voidaan suorittaa kaikkia yrityksen tarjoamia palveluita.





KUVA 5. Turtolan asiakastilat (Hasuphotography)

Turtolan toimipiste sijaitsee erittäin hyvien kulkuyhteyksien varrella, sekä ostoskeskuk-  
sen tuntumassa. Lisäksi suurena palvelullisena kilpailuetuna voidaan pitää samassa osoit-  
teessa toimivia katsastusasemaa ja autopesulaa.



KUVA 6. Turtolan korjaamotila (Hasuphotography)

### 3 LAATU JA LAADUNHALLINTA

Tässä luvussa avataan laatuun ja laadunhallintaan liittyviä käsitteitä ja niiden merkitystä. Laatu on erittäin suuressa roolissa nykypäivän talouselämässä. Ihmiset haluavat panostaa yhä enemmän laatuun, ja tuotteiden ja palveluiden laatu on ostopäätöksessä hyvin merkittävä.

Laatu käsitteenä ei ole yksiselitteinen. Jokainen kokee laadun eri tavalla. Tuotteen tai palvelun ollessa jonkun mielestä laadukas, voi toiselle sen laatu olla huomattavasti heikompi.

#### 3.1 Laatu

Käsitteenä laatu on muuttunut alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Laatu käsitetään nykyisin yhä useammin yrityksen kehittämiseksi ja johtamiseksi, jonka tarkoituksena on asiakastyytyväisyys ja kannattava liiketoiminta, sekä pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Käsitteellisesti laatu on muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa toimintaprosessien kehittämisestä aina tuotteen tai palvelun laatuun. (Silén 2001, 15.)

Käsitteenä laatu voidaan tulkita monella eri tavalla, riippuen sen tarkastelunäkökulmista. Laadulla ymmärretään yleisesti asiakkaan tarpeiden täyttämistä mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla, sekä määritelmään sisältyy se, ettei virheitä tehdä. Standardi ISO 9000 määrittelee laadun olevan se, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät asetetut vaatimukset. (Lecklin 2006, 18-20.) Käsitteenä laatu on usein vaikea hahmottaa, mikä onkin käsitteen ongelma (Pesonen 2007, 35).

Laadulla on monia eri merkityksiä, sillä laatu merkitsee eri ihmisille ja eri yhteyksissä erilaisia asioita. Laatu voi liittyä tuotteeseen, toimintaan, kokemuksiin, odotuksiin tai abstraktiin käsitteeseen. Lecklin ja O. Laine (2009, 15) listaavat kirjassaan kolme tunnettua laadun määritelmää:

- laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen (Joseph M. Juran)
- laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet (George D. Edwards)
- laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa (Mikel Harry).

Total Quality Control -ajattelun mukaan laatu merkitsee toimintaperiaatetta organisaation jäsenten toiminnassa. Tässä ajattelumallissa kaikki laadun tarkastelunäkökulmat tulee huomioida. Laadun tarkastelunäkökulmia ovat Silénin (2001, 16-17) mukaan esimerkiksi:

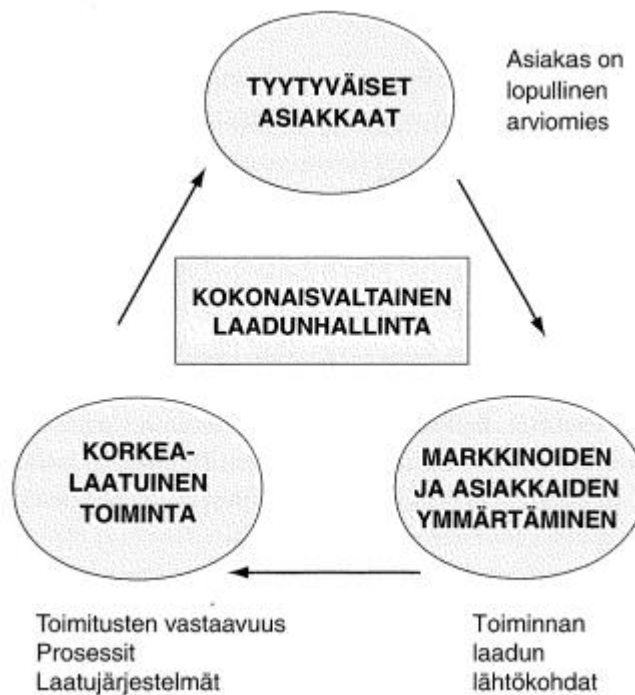
- Valmistuskeskeinen laatu – viittaa virheiden määrään
- Tuotokeskeinen laatu – tuotteen ominaisuudet määrittelevät sen laadun
- Arvokeskeinen laatu – kohteen käyttöarvo, eli hinta/laatu suhde tai hyötyarvo
- Kilpailukeskeinen laatu – laatu on vähintään yhtä hyvä kuin kilpailijoilla
- Asiakaskeskeinen laatu – kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet
- Yhteiskuntakeskeinen laatu – yrityksen toiminnan laadun kokonaisvaikutus ympäröivään yhteiskuntaan ja luontoon.

Lisäksi laatu voidaan jakaa tuotteen laatuun ja toiminnan laatuun. Tuotteen laadulla tarkoitetaan käsitystä, joka asiakkaalle syntyy organisaatiosta ja sen tuotteista/palveluista, kun taas toiminnan laadulla tarkoitetaan organisaation kykyä saavuttaa laadun eri näkökulmien mukainen tavoiteltu laatu ja laaduntuottokyky omien toimintojensa ja prosessiansa kautta. (Silén 2001, 16-17.)

### **3.2 Laadunhallinta**

Laatuajattelun lähtökohtana on nykyisin eri sidosryhmät, erityisesti asiakkaat. Organisaation toiminta on laadukasta, mikäli asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin tai palveluihin. Laatua siis verrataan ja mitataan asiakkaan vaatimuksiin, tarpeisiin ja odotuksiin. Virheettömät lopputuotteet ja sisäisen toiminnan tehokkuus eivät takaa tuotteen tai palvelun korkeaa laatua, vaan laadun edellytyksenä on ulkopuolisen arvioijan, eli asiakkaan näkemys. (Lecklin 2006, 18.)

Ymmärrys asiakkaista ja markkinoista luo mahdollisuuden suunnitella ja kehittää toiminta vastaamaan vaatimusten tarpeita. Erilaisten prosessien avulla organisaation toiminta voidaan saattaa tasolle, joka tyydyttää asiakkaan vaatimukset. Organisaation toimintaa voidaan arvioida ja kehittää edelleen asiakas- ja muun sidosryhmäpalautteen perusteella. (Lecklin 2006, 18.) Edellä mainittu kokonaisvaltainen laadunhallinta on esitetty kuvassa 7.



KUVA 7. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19)

Standardissa ISO 9000 laadunhallinnalla tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation ohjaamiseksi ja suuntaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa (Lecklin 2006, 29). Pesosen (2007, 78-81) mukaan laadunhallinta standardien takana on kahdeksan laadunhallinnan periaatetta, jotka eivät muutu ajan saatossa, toisin kuin standardit. Nämä kahdeksan laadunhallinnan periaatetta on hyväksytty kaikkialla maailmassa johtaviksi laadunhallinnan ajatuksiksi. Laadunhallinnan kahdeksan periaatetta ovat:

- **Asiakaskeskeisyys** – Organisaatio on riippuvainen asiakkaistaan, minkä takia asiakkaan tarpeet on ymmärrettävä laajana kokonaisuutena. Organisaatiossa kaikkien on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet, mikä luo itseohjautuvuutta organisaatiossa.
- **Johtajuus** – Johtajat osoittavat suunnan ja tavoitteet organisaatiossa. Johdon tehtävänä on luoda ympäristö, jossa henkilöstö voi onnistua, sekä suunnitella, toimeenpanna, seurata, ohjata ja parantaa toimintaa. Johdon täytyy olla halukas toimimaan laadukkaasti.
- **Henkilöiden huomioiminen** – Henkilöstö on toiminnan ydin, sekä yksi asiakasryhmä. Luvut täytyy pystyä pitämään, sillä vain tyytyväinen henkilöstö voi aikaansaada tyytyväisen asiakkaan. Laatu syntyy jo tekemisen aikana, eikä jälkitarkastuksilla.

- Prosessimainen ajattelutapa – Toimintaa ja resursseja ohjataan funktioitten sijaan tapahtumasarjoina, jolloin toiminta tehostuu ja reviiriajattelu vähenee. Prosessien ohjaus tapahtuu reaaliajassa ja prosesseja parannetaan pitkäjänteisesti. Mittaamalla prosessia saadaan selville, toimiiko se halutulla tavalla.
- Systemiajattelu – Resurssien joukko on tiedostettu. Toiminnassa on ydin-, tuki- ja avainprosesseja, jotka muodostavat verkoston, ja joiden keskinäinen vaikutus on tiedostettu. Prosessien kokonaisuutta pyritään ohjaamaan kohti asiakastyytyväisyyttä.
- Jatkuva parantaminen – Pysyvänä tavoitteena on jatkuva parantaminen, johon päästään jatkuvilla pienillä parannuksilla, sekä ajoittain jopa isoilla harppauksilla. Organisaatiossa tiedostetaan oikea suoritus kullekin työlle.
- Päätöksenteko perustuu faktoihin – Tiedetään jatkuvasti missä organisaation toiminnassa mennään. Havainnot ja mittaukset prosesseista ovat tosietoa, eikä päätöksiä tehdä tunteiden perusteella.
- Yhteistyösuhteet – Pyritään toiminnassa yhteistyö ajatteluun, sekä tilanteeseen jossa kaikki voittaa. Näiden toteutuminen edellyttää läpinäkyvyyttä ja tiedon jakamista. Kaikille osapuolille laadun edistäminen on edullista. Pyritään valitsemaan joitain yhteistyökumppaneita, ja pyritään tekemään heidän kanssaan syvälistä yhteistyötä.

Laadunhallinnan periaatteet muodostavat katon kaikelle toiminnalle (Kuva 8), joten ne tulisi pitää mielessä toimintaa kehitettäessä. Organisaatiossa tulisikin määrääjain tarkastaa toteutuvatko laadunhallinnan periaatteet kyseisessä organisaatiossa, esimerkiksi sisäisten auditointien yhteydessä. (Pesonen 2007, 78-81.) Auditointia ja sen merkitystä on käsitelty tarkemmin luvussa 4.3.



KUVA 8. Laadunhallinnan periaatteet (Pesonen 2007, 81)



### 3.2.1 Laatukustannukset

Laatukustannus on keskeinen laadunohjauksen käsite, jolla tarkoitetaan puuttuvan laadun tai tavoitteesta poikkeamisen aiheuttamia kustannuksia, eli yksinkertaisesti kaikkia niitä kuluja, joita syntyy siitä syystä, ettei asioita tehdä ensimmäisellä kerralla oikein (Lillrank 1998, 180). Laatukustannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät yrityksen varmistaessa tuotteiden ja palveluiden vastaavan asiakkaiden vaatimuksia. Lecklin (2006, 155) jakaa teoksessaan laatukustannukset kahteen päätyyppiin:

1. Laatua edistävät kustannukset, joiden avulla pyritään ennaltaehkäisemään ja eliminoimaan virheitä.
2. Huonosta laadusta johtuvat kustannukset

Laatukustannusten määrittämiselle ei ole olemassa yleistä standardia tai kaavaa, vaan tarkastelutavat ja arvioinnit ovat yritys kohtaisia. Virheiden ja laatukustannusten määrää pidetään usein vähäisenä ennen systemaattista tarkastelua. Tutkimusten mukaan laatukustannukset ovat kuitenkin 15-30 % yrityksen liikevaihdosta. Useimmissa yrityksissä ja organisaatioissa voidaan laatukustannuksia pienentää radikaalisti ja saada aikaan positiivisia tulosvaikutuksia. (Lecklin 2006, 155-156.)

Laatukustannuksia voidaan käyttää organisaation johtamisessa. Ne voivat kertoa esimerkiksi missä laatuongelmia esiintyy ja mikä on niiden taloudellinen merkitys organisaatiolle. Laatukustannuksien seurannalla voidaan motivoida ja ohjata ihmisiä kehittämään toimintaa ja parantamaan laatua sitomalla palkkio esimerkiksi laatukustannuksiin. Yleisin tapa tutkia laatukustannuksia on niin sanottu PAF-malli, joka jakaa laatukustannukset neljään ryhmään.

- Huonon laadun ehkäisyn kustannus (Prevention)
- Huono laadun seurannan kustannus (Appraisal)
- Laatuvirheiden korjaamisesta yrityksessä aiheutuva kustannus (Internal failure)
- Laatuongelmien hyvittämisestä asiakkaille aiheutuva kustannus (External failure)

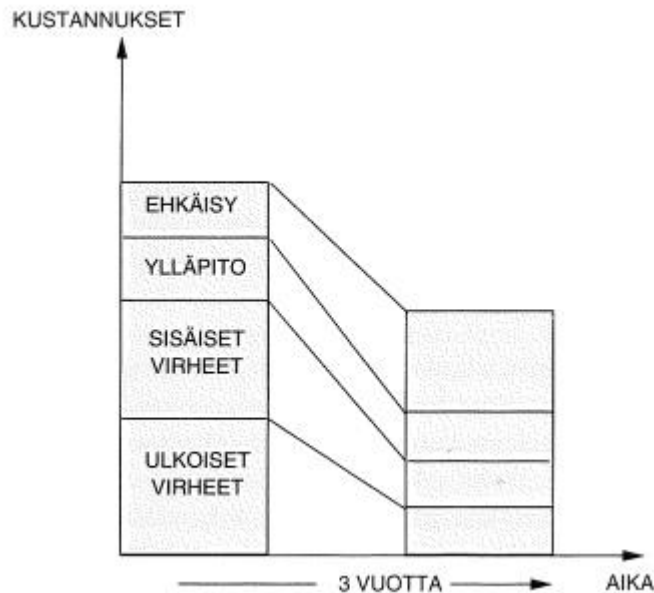
Näiden kategorioiden mukaan on mahdollista laskea tai arvioida heikon laadun kokonaiskustannus esimerkiksi hukkatyön määränä, hylkyjen materiaalina, energia- ja työ kustannuksina, laatutoimen yleiskustannuksina, takuuvastuiden ja reklamaatioiden hoitamisten kustannuksina. (Lillrank 1998, 180.) Laatukustannuksiksi voidaan tulkita myös virhein-

vestoinnit, tuottojen menetykset ja kustannuspotentiaali. Myös tuotteiden, jotka eivät koskaan päässeet markkinoille, kehityskustannukset voidaan tulkita laatukustannuksiksi. (Lecklin 2006, 158.)

Kyseiseen tarkastelutapaan liittyy kuitenkin kolme ongelmaa. Ensinnäkin laatukustannusten arvioinnissa on aina kyse nykytilan ja tavoitetilan vertaamisesta toisiinsa, jolloin jää helposti määrittelemättä, mikä tavoitetila on, ja onko siihen realistisia mahdollisuuksia päästä. Jotta laatukustannuksia voitaisiin määritellä järkevästi, on ensin sovittava ja määritettävä tavoitetila. Toisena ongelmana tässä tarkastelumallissa on sen kyvyttömyys ottaa huomioon menetettyjä tuottoja. Esimerkiksi täydellä kapasiteetilla toimiessa huonon laadun kustannus ei ole ainoastaan menetetyt valmistuskustannukset, vaan myös samalla menetetty kate. Kolmas ongelma on menettelyjen rajoittuminen vain kustannuksiin. Laatuhankkeiden taloudellisten vaikutusten tarkastelun ulkopuolelle jäävät usein helposti myös hankkeiden positiiviset vaikutukset asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta tuottoihin. (Lillrank 1998, 180-182.)

Laatukustannusten vähentäminen on yksi laatujärjestelmän ja laadunkehittämisen tavoitteista. Hallitakseen laatukustannuksia, on organisaatiolla oltava asiaan soveltuva seurantajärjestelmä, jonka avulla voidaan käynnistää organisaatiossa projekteja, joilla pyritään alentamaan kustannuksia tietyllä osa-alueella. Kaksi laatukustannuksia yleisimmin pienentävää tekijää ovat virheiden vähentäminen ja prosessisykliä nopeuttaminen. Prosessien nopeuttaminen ja turhien välivaiheiden poistaminen vähentävät yleensä myös virheiden määrää. (Lecklin 2006, 159.)

Laatukustannusten kokonaissumaa voidaan alentaa ehkäisykustannuksia lisäämällä, kuten kuvassa 9 on esitetty. Ehkäisykustannuksia ovat kustannukset jotka syntyvät prosesseista joissa pyritään ennaltaehkäisemään tai eliminoidaan virhelähteet ja laaturiskit. Tyypillisiä ennakointimenetelmiä ovat kehittäminen, koulutus ja suunnittelu. Ehkäisykustannusten aiheuttajia ovat esimerkiksi laatukoulutus, prosessien kehittäminen, laadun johtamisjärjestelmän rakentaminen, laatuorganisaatio, työolosuhteiden suunnittelu, tiedon keruun ja analysoinnin suunnittelu, laaturaporttien suunnittelu ja henkilöstön motivointi.

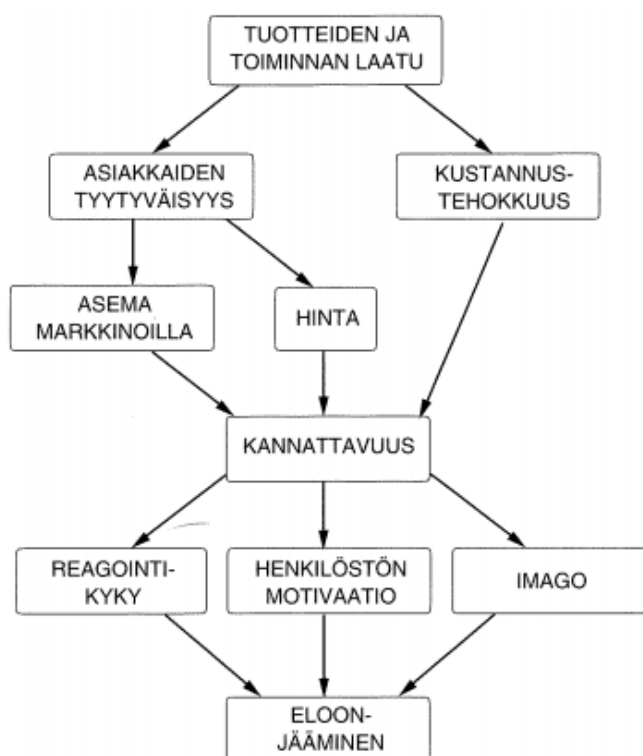


KUVA 9. Laatukustannusten rakenne ja kehitys (Lecklin 2006, 160)

Yrityksessä, jossa ei olla vielä laatutietoisia, virhekustannusten osuus on tyypillisesti 70-80 % kokonaislaatukustannuksista. Panostamalla laadunkehittämistyöhön, voidaan virhekustannukset useimmiten puolittaa kolmessa vuodessa ja täten vaikuttaa kustannusrakenteeseen ja -tasoon merkittävästi. (Lecklin 2006, 158-160.) Laatukustannusten rakennetta ja kehitystä on kuvattu kuvassa 9.

### 3.2.2 Laadun merkitys

Laatua voidaan pitää yrityksen kriittisenä menestystekijänä. Menestystekijällä tarkoitetaan tässä tekijää, joka vaikuttaa yrityksen toiminnan tulokseen, sekä kriittisellä menestystekijällä tekijää josta liiketoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu. Yrityksen siis kannattaa toiminnassaan pyrkiä hyvään laatuun. Laadun merkitys yrityksen näkökulmasta on kuvattu kuvassa 10.



KUVA 10. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

Hyvä laatu merkitsee sitä, että tuotteet tai palvelut ovat virheettömiä ja laatukustannukset ovat alhaiset, joiden seurauksena hyvä laatu merkitsee kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuudella taas on positiivinen vaikutus yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen. Hyvällä laadulla täytetään asiakaan vaatimukset, tarpeet ja odotukset. Niiden täyttäminen kasvattaa asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaan viestivät toiminnasta muille potentiaalisille asiakkaille, sekä lisäävät omien ostojensa määrää. Laadun seurauksena asema markkinoilla vahvistuu, sekä tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu saa vapautta. Tällöin tuotteet ja palvelut on mahdollista myydä paremmalla katteella. (Lecklin 2006, 24.)

Edellä mainitut seikat yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus ja laatu yhdistettynä auttavat yritystä saavuttamaan esimerkiksi kilpailuedun valituilla markkinoilla, markkinajohtajuuden, joustavuuden, nopeamman reagoitokyvyn, motivoituneemman henkilöstön sekä tunnettavuuden hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä. Pitkällä tarkastelulla laadulla on merkitystä yrityksen toimivuuteen ja eloonjäämiseen, ja sitä kautta työpaikkojen säilymiseen. (Lecklin 2006, 24-25.)

## 4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Laadunhallintajärjestelmästä (Quality Management System) käytetään useita eri nimityksiä, kuten esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Kaikilla kuitenkin tarkoitetaan järjestelmää, jonka avulla ohjataan organisaation toimintaa kohti parempaa asiakastyytyväisyyttä. (Pesonen 2007, 50.) Aiemmin on yleisesti käytetty termiä laatujärjestelmä, joka on korvattu laadunhallintajärjestelmällä. Laadunhallintajärjestelmä termin käyttöä ei myöskään enää suositella, sillä tarkoituksena on kehittää laadukasta johtamisjärjestelmää (Quality of Management System). (Lecklin 2006, 29.) Laadunhallintajärjestelmä on organisaation toimintojen johtamisen ja ohjaamisen tapa haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Laadunhallintajärjestelmä käsittää laatutavoitteiden saavuttamiseen käytettävän organisaatorakenteen, suunnittelun, prosessit, resurssit ja dokumentoidun tiedon. (SFS-käsikirja 807:2017, 6.)

Laadunhallintajärjestelmä tuottaa tietoa, jonka pohjalta organisaatiossa tehdään johtopäätöksiä ja reagoidaan tarvittaessa (Pesonen 2007, 50). Laadunhallintajärjestelmä on laadun kehittämisen työkalu, jota voidaan käyttää sille sopivaan tai sopimattomaan tarkoitukseen oikealla tai väärällä tavalla (Lillrank 1998, 133). Laadunhallintajärjestelmän yksinkertaistettu periaate on esitetty kuvassa 11.



KUVA 11. Laadunhallintajärjestelmän yksinkertaistettu periaate (Pesonen 2007, 51)

Laatujärjestelmiä arvostellaan suuresti niiden byrokraattisuudesta sekä niiden dokumentoinnin ja paperityön aiheuttamasta hallinnollisesta vaivasta (Lillrank 1998, 133). Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto ei kuitenkaan saisi lisätä byrokratiaa tai kasvattaa paperityön määrää. Laadunhallintajärjestelmä ei saisi myöskään lisätä joustamattomuutta

tai olla taloudellinen rasite. Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotosta ja ylläpidosta aiheutuneita kuluja tulisi pitää investointeina, jotka tuovat organisaatioon parannuksia ja erilaisia hyötyjä. (SFS-käsikirja 807:2017, 6.)

#### **4.1 Miksi laadunhallintajärjestelmä?**

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on organisaation strateginen päätös. Laadunhallintajärjestelmä auttaa organisaatiota kokonaisvaltaisen suorituskyvyn parantamisessa ja toimii kestäväen kehityksen mukaisten hankkeiden perustana. Monissa organisaatioissa laadunhallintajärjestelmä toteutetaan muodollisena, kun asiakkaat haluavat varmistua tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuudesta. (SFS-käsikirja 807:2017, 7.) Laadunhallintajärjestelmän tarpeellisuus ei ole riippuvainen yrityksen koosta, vaikkakin sen tarve käytännön toiminnassa korostuu yrityksen koon kasvaessa (Lecklin 2006, 33).

Laadunhallintajärjestelmästä voidaan rakentaa pikkutarkka ja massiivinen, joka hukuttaa alleen olennaiset asiat. Liian massiivisen ja pikkutarkan laadunhallintajärjestelmän seurauksena organisaatiossa saattaa syntyä henkilöstön turhautumista, motivaatiotason laskua, ja koko laadunhallintajärjestelmän kääntymistä negatiiviseksi ja vastentahtoiseksi. Kuitenkin rakentamalla laadunhallintajärjestelmä laadukkaasti ja ymmärrettävästi, saadaan siitä yritysjohdolle järjestelmällinen apuväline, joka helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä laatukustannusten hallintaa. (Lecklin 2006, 33.)

Yksinään laadunhallintajärjestelmä ei välttämättä johda tuotteiden ja palveluiden laadun paranemiseen, eikä työprosessien laadukkuuteen. Laadunhallintajärjestelmä ei siis yksinään ratkaise kaikkia organisaation laadullisia ongelmia, mutta sen avulla organisaatio pystyy omaksumaan järjestelmällisyyden pyrkiessään täyttämään tavoitteitansa ja sitä kautta vastaavia parannuksia. (SFS-käsikirja 807:2017, 7.)

## 4.2 Standardit

Laadun varmistamiseksi on organisaation täytynyt tarkastella toimintaansa ja tuotteitaan ja palveluitaan. Toiminnan kasvaessa jokaisen tuote-erän tai palvelun tarkastamisesta on tullut raskasta ja resursseja kuluttavaa. Standardit ovat syntyneet ratkaisemaan tämän ongelman. (Lecklin 2006, 308.)

Laadun tarkastamiseen ja valvontaan käytettyjä resursseja voidaan suunnata kehittämissuhteisiin sopimalla yhteiset laadun vaatimukset ja standardoimalla ne, sekä antamalla niiden kehittäminen ja valvonta puolueettomalle taholle. Ensimmäisenä laadunhallintaan liittyvät standardit on otettu käyttöön sotilassovelluksissa, niiden suuren alihankinnan määrän takia. Laadunhallintaan liittyvät standardit ovat alun perin olleet laadun varmistamiseksi asetettujen suoritusvaatimusten sarja, joista on nykyään muodostunut suuri ja merkityksellinen suorituskyvyn parantamisen opas. (Lecklin 2006, 309.)

Vuonna 1987 International Standards Organization (ISO) hyväksyi joukon laadunhallintaan liittyviä standardeja. Kyseinen standardisarja ISO 9000, on tullut käyttöön ensisijaisesti Euroopassa, mutta myös muualla. Tässä työssä on käsitelty standardia ISO 9001:2015, joka määrittelee tuotteiden ja palveluiden laadunvarmistukselle ja asiakastyytyväisyyden lisäämiselle asetettavat vaatimukset. Lukuisten laadunhallinta standardien lisäksi ISO-standardi perheeseen kuuluu esimerkiksi ISO 14000 -sarjan ympäristöstandardit. (Lecklin 2006, 309.) ISO-standardisarja sisältää noin 350 standardia (Lecklin & O.Laine 2009, 245).

Standardien merkitys talouselämässä on kasvanut niin, että tietyillä toimialoilla yritysten on pakko hankkia ISO 9001-standardin mukainen sertifikaatti saadakseen tilauksia tai edes tarjouspyyntöjä. Standardien tarkoituksena ei kuitenkaan ole yhdenmukaistaa yritysten järjestelmiä ja menetelmiä, mutta yrityksen toiminnan tulee kuitenkin soveltuvien osin huomioida standardin vaatimukset. (Lecklin 2006, 310.) Standardin kaikki vaatimukset ovat yleisiä, ja tarkoitettu kaikille organisaatioille soveltuviksi riippumatta organisaation koosta, tyypistä ja tuotteista (Lecklin & O.Laine 2009, 276).

### 4.3 ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 on kansainvälinen standardi, joka määrittää laadunhallintajärjestelmää koskevat vaatimukset organisaatiossa. Organisaatio voi hyödyntää standardia luodakseen laadunhallintajärjestelmän, jonka avulla se voi osoittaa kykynsä tuottaa johdonmukaisia tuotteita ja palveluita vaatimustenmukaisesti. Lisäksi standardin vaatimat prosessit auttavat organisaatiota kasvattamaan asiakastyytyväisyyttä ja parantamaan tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuutta. (Standardit ja julkaisut, 2015.)

Standardi ISO 9001:2015 on julkaistu vuoden 2015 lokakuussa, jolloin samalla on kumottu standardi ISO 9001:2008 (Standardit ja julkaisut, 2015). Suurimmat uudistukset aiempaan standardin versioon nähden ovat:

- riskilähtöinen ajattelu; riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen, määrittely ja hallinta
- vahvistettu ylimmän johdon sitoutuminen laadun tavoitteluun
- toimintaympäristön tunnistaminen
- tieto yhtenä hallittavista resursseista

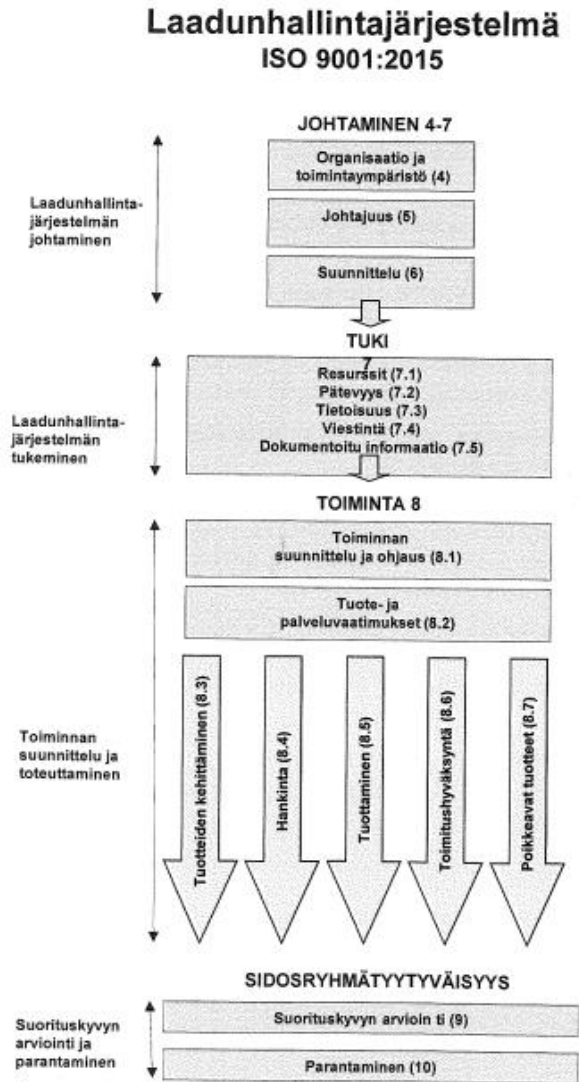
(Bureau Veritas Finland, 2015).

Standardi ISO 9001:2015 jakaa laadunhallintajärjestelmän neljään osaan:

- Laadunhallintajärjestelmän johtaminen
- Laadunhallintajärjestelmän tukeminen
- Toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen
- Suorituskyvyn arviointi ja parantaminen

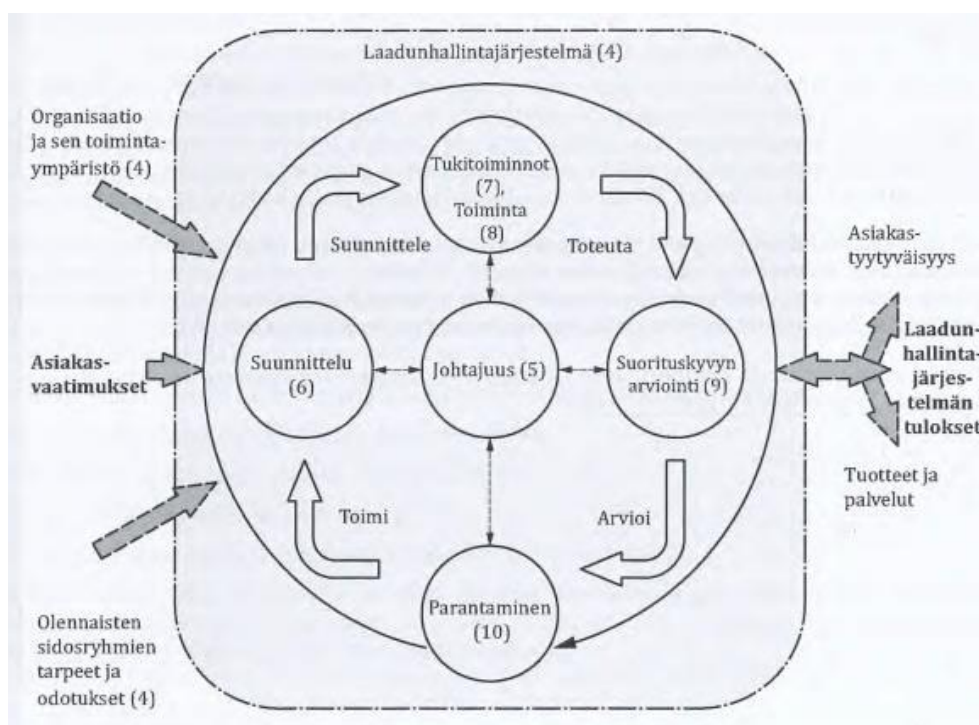
(Tuominen & Moisio 2015, 6). Standardin mukainen laadunhallintajärjestelmän rakenne on kuvattu kuvassa 12.





KUVA 12. Laadunhallintajärjestelmä standardin mukainen rakenne (Tuominen & Moisio 2015, 6)

Standardi esittää myös, kuinka kaikkiin prosesseihin ja koko laadunhallintajärjestelmään voidaan soveltaa Demingin laatuymyrää. Laatuymyrässä tiivistyy laadunhallintajärjestelmän ydin toiminnot: suunnittele, toteuta, arvioi ja toimi. (SFS-käsikirja 807:2017, 18.) Standardin rakenne Demingin laatuymyrään perustuen on esitetty kuvassa 13.



KUVA 13. Standardin rakenne Demingin laatuympyrään perustuen (SFS-käsikirja 807:2017, 18)

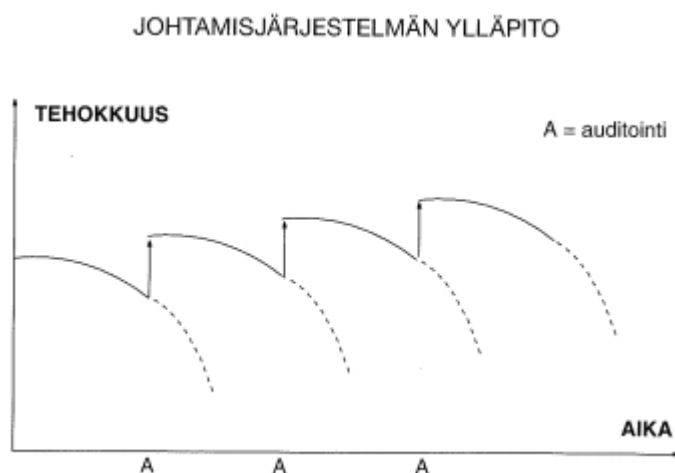
#### 4.4 Auditointi

Auditointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa arvioidaan auditoitavalle kohteelle asetettujen vaatimusten täyttymistä (Lecklin & O. Laine 2009, 188). Auditointi on laadunkehittämistyön apuväline. Organisaation tai yrityksen itse tekemää arviointia, jonka tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännön tasolla toimii, mitkä asiat ovat kunnossa, ja mihin pitää kiinnittää huomiota ja suunnitella ja kehittää parannustoimenpiteitä, kutsutaan sisäiseksi laatuauditoinniksi. Sisäinen auditointi suoritetaan yleensä laatufunktion toimesta ja sen tuloksia hyödynnetään johdon toiminnassa, sekä johdon katselmuksissa. Johdon katselmuksesta on kerrottu tarkemmin luvussa 5.6.3. Organisaation tulisi kouluttaa esimiestasoaan sisäisen auditoinnin suorittamiseen, jotta se kykenisi suorittamaan toisten yksiköiden auditointia. (Lecklin 2006, 72-73.)

Auditoinnin voi suorittaa myös organisaation ulkopuolinen henkilö tai taho. Ulkopuolinen auditointi eroaa suorittajien lisäksi sisäisestä auditoinnista myös siinä, että se on yleensä luonteeltaan paljon virallisempi ja palvelee jotain tiettyä tarkoitusta, kuten esimerkiksi asiakkaan suorittamaa alihankkijan hyväksymistä tai laatusertifikaatin hankintaa. Ulkopuolinen auditointi kannattaa suorittaa yrityksessä säännöllisin väliajoin ulkopuolisten näkemysten ja kehitysehdotusten aikaansaamiseksi, vaikkei yritys välttämättä

toiminnassaan sitä tarvitsisikaan. (Lecklin 2006, 72-73.) Tavallisesti auditoinnissa arvioidaan prosessit, ydinprosessit erikseen ja tukiprosessit kokonaisuutena, johdon prosessit ja toiminnalliset osuudet, sekä laatupäällikön toimet, esimerkiksi dokumentaatio, tallenteet ja sisäinen auditointi (Pesonen 2007, 193).

Auditointi usein hyvin suoritettuna ryhdistää laadunkehittämistyötä ja nostaa toiminnan tehokkuutta. Lisäksi, ellei toimintaa ja laatua valvota säännöllisesti, on sillä taipumusta rapistua ajan saatossa. (Lecklin 2006, 73.) Auditoinnin vaikutusta on kuvattu kuvassa 14.



KUVA 14. Auditoinnin vaikutukset (Lecklin 2006, 74)

Auditointi koostuu tyypillisesti neljästä vaiheesta:

1. Suunnittelu – Auditoinnista tai auditointi ryhmä perehtyy yrityksen toimintaan, johtamisjärjestelmään, organisaatioon, määräyksiin, standardeihin ja aikaisempien auditointien tuloksiin. Ennen varsinaista auditointia suoritetaan suunnittelukokous, jossa määritetään yhdessä yrityksen johdon ja laadusta vastaavien henkilöiden kanssa esimerkiksi auditoinnin tavoitteet, painopisteet, tekniikka, laajuus, aikataulut ja raportointi.
2. Varsinainen auditointi – Auditoinnin tärkein vaihe, jossa auditoinnista tai auditointi ryhmä seuraavat ja todentavat toimintaprosesseja, haastattelevat henkilöitä, tarkastavat asiakirjoja ja tehtyjä toimenpiteitä, sekä kirjaavat havaintoja ja poikkeamia fyysisesti yrityksessä. Auditoinnista tulee tarkkailla yrityksen toimintaa yrityksen luoman johtamisjärjestelmän ja laadukäsikirjan mukaisesti. Isoimmista yrityksistä varsinainen auditointi voi kestää jopa viikon, kun taas pienemmässä vain päivän. Varsinaiseen auditointiin sisältyy myös kokous, jossa auditoinnista yhdessä

yrityksen edustajien kanssa käyvät läpi mahdollisia eriäviä näkemyksiä ja pyrkivät saavuttamaan konsensuksen laatutilanteesta ja kehittämistarpeista.

3. Raportointi – Auditoinnista laaditaan loppuraportti välittömästi, kun auditoinnin tulokset on analysoitu ja käsitys auditoidun yrityksen laatutilanteesta on muodostettu. Loppuraportissa esitetään esimerkiksi auditoinnin taustat, suoritustapa, laatu-poikkeamista tehty yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämissuositukset.
4. Seuranta-arviointi – Usein auditointiin liitettävä suppea vaihe, jossa tarkastetaan kohteet, joissa on havaittu laatu-poikkeamia. Seuranta-arvioinnin tavoitteena on varmistaa, että poikkeamat on korjattu asianmukaisesti.

(Lecklin 2006, 74-76.)

## 4.5 Sertifiointi

Organisaatio voi hakea sertifiointia, kun se täyttää standardin vaatimukset. Sertifikaatin saadakseen tulee organisaation pystyä osoittamaan vaatimusten täyttyminen. Sertifikaatti on eräänlainen todistus, jonka tarkoituksena on osoittaa ulkopuolisille, että sertifioidussa organisaatiossa vaaditut asiat ovat standardin mukaiset. Ulkopuolisella tarkoitetaan esimerkiksi asiakasta, toimintaympäristöä tai yhteiskuntaa. (Pesonen 2007, 221.) Sertifiointia ei kuitenkaan ole pakko hakea, mutta useimmat organisaatiot kuitenkin sitä hakevat (SFS-käsikirja 807:2017, 100).

Kun organisaatio lähtee hakemaan sertifikaattia laadunhallintajärjestelmän kohdalla, sertifioidessa ISO 9001-standardin mukaista laadunhallintajärjestelmää, täytyy organisaation toiminta olla kuvattuna, eli täytyy olla esittää laatu-käsikirja, sisäiset auditoinnit tulee olla pidettynä ja vähintään yksi johdon katselmus täytyy olla pidettynä (Pesonen 2007, 223). Laadunhallintajärjestelmän tulee olla ollut toiminnassa jo kuukausia ennen sertifiointia, jotta organisaation on mahdollista nähdä laadunhallintajärjestelmän toimivuus käytännössä ja sillä on mahdollisuus parantaa sitä (SFS-käsikirja 807:2017, 100).

Sertifioinnin suorittaa useimmiten sertifiointielin. Saatu sertifikaatti täytyy yleensä uusida kolmen vuoden välein, riippuen organisaation ja sertifiointielimen välisestä sopimuksesta. Sertifikaatin uusimisella halutaan varmistaa, että toiminta on edelleen standardin vaatimusten mukaista. (SFS-käsikirja 807:2017, 101.)

Vuoden 2011 lopussa ISO 9001-standardin mukaisia sertifikaatteja oli maailmalla yli 1,1 miljoonaa kappaletta. Suomessa kyseisiä sertifikaatteja oli 2 265 kappaletta. (Suomen Standardisoimisliitto ry, 2013.)

## **5 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN TOTEUTTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ**

Tässä luvussa on käsitelty kohdeyrityksessä toteutettua laadunhallintajärjestelmää kansainvälisen standardin ISO 9001:2015 vaatimukseen verraten. Puhuttaessa standardista tässä luvussa, tarkoitetaan nimenomaan kansainvälistä ISO 9001 standardia. Standardin jokaista kohtaa on avattu erittäin tarkasti sekä pyritty selventämään mikä kyseisen kohdan tarkoitus on.

Standardia on haluttu avata tarkasti siitä syystä, että työn tuloksena syntynyttä laatukäsikirjaa ei ole voitu julkaista tämän työn ohessa sen sisältämän osittain salaisen tiedon vuoksi. Lisäksi jokaisen standardin kohdan jälkeen on kuvattu lyhyesti yrityksen toiminta kyseisen standardin vaatimuksen täyttämiseksi. Kaikkia yrityksen laatukäsikirjassa olevia toimintatapoja ei kuitenkaan ole esitetty, eikä toimialasta riippuen kaikki standardin kohdat ja vaatimukset koske kaikkia toimialoja.

### **5.1 Organisaation toimintaympäristö**

Standardin tässä vaatimuskohdassa tarkastellaan sitä, miten organisaatio ymmärtää oman päämääränsä, toiminta-ajatuksensa, sekä sidosryhmänsä. Lisäksi kiinnitetään huomiota siihen, miten organisaatio määrittelee ja kehittää laadunhallintajärjestelmänsä vastamaan asiakkaidensa vaatimuksia. (Tuominen & Moisio 2015, 17.) Tämä luku käsittelee standardissa ISO 9001:2015 esitettyä vaatimuskohtaa 4.

#### **5.1.1 Organisaation ja sen toimintaympäristön ymmärtäminen**

Organisaation tulee määrittää tarkoituksen ja strategian kannalta olennaiset ulkoiset ja sisäiset asiat, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn saavuttaa laadunhallintajärjestelmältä halutut tulokset. Organisaation tulee katselmoida ja seurata tietoja näistä ulkoisista ja sisäisistä asioista. (SFS-käsikirja 807:2017, 22.)

Tämän alakohdan tarkoituksena on, että organisaatio tiedostaa sen tarkoituksen ja strategian kannalta olennaiset ulkoiset ja sisäiset asiat, joilla on vaikutusta organisaation kykyyn saavuttaa laadunhallintajärjestelmältään haluamansa tulokset. Organisaation tulisi

olla tietoinen ulkoisten ja sisäisten asioiden mahdollisuudesta muuttua toimintaympäristössä, jonka takia niiden seuraaminen ja katselmoiminen määrääjoin esimerkiksi johdon katselmuksissa on tarpeellista. Organisaation toimintaympäristön kannalta olennaisia ulkoisia asioita voivat esimerkiksi olla taloudelliset tekijät, yhteiskunnalliset tekijät, poliittiset tekijät, teknologiset tekijät ja markkinatekijät, sekä sisäisiä asioita resurssitekijät, inhimilliset näkökohdat, operatiiviset tekijät ja organisaation hallintatapa. (SFS-käsikirja 807:2017, 22-23.)

Strategisella tasolla organisaatio voi hyödyntää esimerkiksi SWOT-analyysia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), tai vastaavanlaisia työkaluja. Organisaation kannattavan lähestymistavan sisäisissä ja ulkoisissa asioissa liittyviin kysymyksiin määrittää organisaation koko ja toimintojen monimutkaisuus. (SFS-käsikirja 807:2017, 23.)

Yritys on vuosien saatossa saavuttanut asiakkaiden luottamuksen osaavana ja hyvää asiakaspalvelua tuottavana korjaamona. Yrityksen toimintaa tukee alueen suuri asukasmäärä ja täyden palvelun korjaamotoiminta. Erityisesti rengassäilytystoiminta on saavuttanut suuren suosion ja lisännyt asiakaskuntaa. Kulkuyhteydet yrityksen kaikkiin toimipisteisiin ovat erittäin hyvät ja kehittyvät edelleen raitiovaunuliikenteen myötä. Yrityksessä on aina panostettu asiakastyytyväisyyteen ja ongelmatilanteissa pyritään aina löytämään asiakasta tyydyttävä ratkaisu. Myös henkilöstön osaamiseen panostetaan jatkuvalla koulutustoiminnalla. Korkealaatuiset työvälineet ja toimivat tilat tukevat työn laatua ja henkilöstön tyytyväisyyttä. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.1.2 Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen**

Organisaation tulee määrittää laadunhallintajärjestelmän kannalta olennaiset sidosryhmät, sekä näiden sidosryhmien laadunhallintajärjestelmän kannalta olennaiset vaatimukset. Sidosryhmien odotukset ja tarpeet voivat vaikuttaa organisaation kykyyn tuottaa johdonmukaisia palveluita ja tuotteita, jotka täyttävät viranomaisten, lakien ja asiakkaiden vaatimukset. Tietoa näistä sidosryhmistä ja niiden vaatimuksista tulee seurata organisaatiossa. (SFS-käsikirja 807:2017, 24.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa organisaation kaikkien olennaisten sidosryhmien olennaisten vaatimusten huomioiminen organisaatiossa. Tarkoituksena on, että organisaatio keskittyy ainoastaan niihin sidosryhmiin joilla saattaa olla vaikutusta organisaation kykyyn tuottaa vaatimusten mukaisia tuotteita ja palveluita. (SFS-käsikirja 807:2017, 24.)

Olennaisten sidosryhmien luettelo ei ole kaikissa organisaatioissa samanlainen, vaan organisaatio määrittää itse mitkä sidosryhmät ovat sille olennaisia. Organisaatio voi laatia kriteerit olennaisilla sidosryhmille ottamalla huomioon niiden mahdollisen vaikutuksen organisaation suorituskkyyn ja päätöksiin, kyvyn luoda riskejä ja mahdollisuuksia, mahdolliset markkinavaikutukset, sekä kyvyn vaikuttaa organisaatioon niiden päätösten ja toiminnan kautta. Organisaatio voi pitää esimerkiksi seuraavia sidosryhmiä olennaisina: asiakkaat, yhteistyökumppanit, omistajat, ulkoiset toimittajat, pankit, työntekijät, viranomaiset ja kilpailijat. (SFS-käsikirja 807:2017, 24.)

Olennaisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset voidaan selvittää usealla eri tavalla, kuten esimerkiksi erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä tai yhteistyössä prosessien vastuuhenkilöiden kanssa. Sidosryhmien olennaisia vaatimuksia taas voivat olla esimerkiksi toimialan menettelyohjeet ja standardit, asiakkaiden ja ulkoisten toimijoiden kanssa tehdyt sopimukset, luvat ja lisenssit, viranomaisten määräykset ja työntekijöitä koskevat toimintaperiaatteet. (SFS-käsikirja 807:2017, 25.)

Organisaation tulee olla tietoinen eri palveluiden ja tuotteiden erilaisista sidosryhmistä vaatimuksineen. Lisäksi sidosryhmät ja niiden vaatimukset voivat muuttua olosuhteiden ja markkinoiden vuoksi. (SFS-käsikirja 807:2017, 25.) Organisaatiolla tulee olla käytössään varmatoiminen järjestelmä olennaisten sidosryhmien seuraamiseen ja katselmoimiseen (SFS-käsikirja 807:2017, 26).

Yrityksen toimintaan liittyvät sidosryhmät ja sidosryhmien odotukset yrityksen laatu järjestelmään liittyen:

- Asiakkaat odottavat hyvää autoalan osaamista ja korkeatasoista asiakaspalvelua
- Viranomaiset edellyttävät lainsäädännön ja alan säännösten noudattamista
- Yhteistyökumppanit edellyttävät, että yhteistyöhön liittyvän sopimuksen velvoitteet hoidetaan myös meidän taholta



Yritys suhtautuu kaikkiin ylläoleviin sidosryhmäodotuksiin sitovina velvoitteina. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.1.3 Laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan määrittäminen**

Määritelläkseen järjestelmän soveltamisalan on organisaation päätettävä laadunhallintajärjestelmän rajauksista ja soveltamisesta. Soveltamisalaa määriteltäessä organisaation tulee huomioida luvuissa 5.1.1 ja 5.1.2 mainittujen asioiden lisäksi organisaation tuotteet ja palvelut. Organisaation tulee noudattaa kaikkia standardin vaatimuksia, mikäli ne ovat sovellettavissa sen laadunhallintajärjestelmän määriteltyyn soveltamisalaan. (SFS-käsikirja 807:2017, 27.)

Laadunhallintajärjestelmän tulee olla käytettävissä, ja siitä on ylläpidettävä dokumentoitua tietoa. Dokumentoitua tietoa voi ylläpitää organisaation tarpeisiin soveltuvalla tavalla, esimerkiksi laatukäsikirjassa. Organisaation on soveltamisalassaan perusteltava, mikäli se on päättänyt jonkin standardissa esiintyvän vaatimuksen olevan soveltumaton sen laadunhallintajärjestelmän soveltamisalaan. Lisäksi on ilmoitettava millaiset tuotteet ja palvelut soveltamisala kattaa. (SFS-käsikirja 807:2017, 27.)

Laadunhallintajärjestelmää voidaan pitää standardin mukaisena vain, jos soveltamatta jättävät vaatimukset eivät vaikuta tuotteiden tai palveluiden vaatimustenmukaisuuden varmistamiseen tai asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen organisaatiossa. (SFS-käsikirja 807:2017, 27.)

Alakohdan tarkoituksena on määrittää rajat laadunhallintajärjestelmälle siten, että se auttaa organisaatiota vaatimusten täyttämisessä ja haluttujen tulosten saavuttamisessa. Määriteltäessä rajoja tulisi huomioida esimerkiksi organisaation infrastruktuuri, organisaation toimipaikat ja toiminnot, myyntipolitiikka ja -strategia, sekä keskitetyt tai ulkoiset toiminnot. (SFS-käsikirja 807:2017, 27.)

Laatuohjelma kattaa yrityksen korjaamotoiminnot kaikissa toimipisteissä; huoltokorjauksen ja korikorjauksen. Laatuohjelma ja laadunhallintajärjestelmä ovat siis käytössä yrityksen molemmissa toimipisteissä, jotta toiminta on yhdenmukaista ja laadukasta. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

#### 5.1.4 Laadunhallintajärjestelmä ja sen prosessit

Organisaation tulee luoda ja käyttöönottaa laadunhallintajärjestelmä, joka sisältää tarvittavat prosessit ja prosessien keskinäiset vaikutukset. Organisaation tulee ylläpitää ja parantaa jatkuvasti laadunhallintajärjestelmäänsä standardin vaatimusten mukaisesti. Laadunhallintajärjestelmää varten organisaation on määritettävä tarvittavat prosessit ja niiden soveltaminen koko organisaatiossa. (SFS-käsikirja 807:2017, 28.)

Prosessien lisäksi organisaation tulee standardin mukaan:

- Määrittää prosesseihin tarvittavat lähtötiedot ja niiltä odotettavat tuotokset.
- Määritettävä prosessien keskinäinen vuorovaikutus ja järjestys.
- Määritettävä tarvittavat kriteerit ja menetelmät, joilla varmistetaan prosessien vaikuttava toiminta ja ohjaus.
- Määritettävä prosesseja varten tarvittavat resurssit ja varmistettava niiden saatavuus.
- Määritettävä prosesseihin liittyvät vastuut ja valtuudet.
- Käsiteltävä riskejä ja mahdollisuuksia standardissa esitettyjen vaatimusten mukaisesti.
- Arvioitava prosesseja ja toteutettava mahdolliset tarvittavat muutokset varmistukseen, että prosessit tuottavat haluttuja tuloksia.
- Parannettava laadunhallintajärjestelmää ja prosesseja.
- Tarvittavissa määrin ylläpidettävä prosessien toimintaa tukevaa dokumentoitua tietoa.
- Tarvittavissa määrin säilytettävä dokumentoitua tietoa luottaakseen, että prosessit toteutetaan suunnitellusti.

(SFS-käsikirja 807:2017, 28-30.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa standardin ISO 9001 mukaisten prosessien määrittäminen laadunhallintajärjestelmään organisaatiossa. Tähän sisältyvät tuotanto- ja palveluntuottamisprosessien lisäksi myös järjestelmän käyttöönottoon vaikuttavat prosessit. Tarkoitus on, että organisaatio määrittää tarvittavan dokumentoidun tiedon laajuuden, joka käsittää tiedon, jota on organisaation toiminnan kannalta tarpeellista hallita ja ylläpitää, sekä tiedon sisältävän tietovälineen. (SFS-käsikirja 807:2017, 30.)

Yrityksen ydinprosessina on korjaamokäyntiprosessi, joka koostuu seuraavista osista:

- Ajanvarauksen ja työtilauksen tekeminen
- Työn suorittaminen oikealla tavalla
- Työn luovutus asiakkaalle
- Asiakastyytyväisyyden varmistaminen

Prosessin tavoitteena on tehdä kaikki korjaamokäyntiin liittyvät osat niin hyvin, että asiakas tulee uudelleen asioimaan korjaamolla. Työn laadun seuranta perustuu korjaamon asiakaspalautteeseen ja uusintakorjausten määrään.

Tukiprosesseina yrityksessä toimivat:

- Auton tuonti korjaamolle aukioloajan ulkopuolella
- Sijaisauton käyttäminen tarvittaessa
- Mainonta ja ilmoittelu
- Koulutus

Yrityksen suunnitteluprosessissa toimitusjohtaja vastaa suunnittelutoiminnasta. Tarpeen mukaan kootaan työryhmä tekemään suunnittelutyötä ja ryhmän jäsenet valitaan osaamisen perusteella. Työryhmään voi kuulua myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Suunnittelun tulokset dokumentoidaan, samoin kuin toteutuksen aikataulu ja vastuuhenkilöt. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

## **5.2 Johtajuus**

Standardin tässä vaatimuskohdassa käsitellään johdon sitoutumista laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja ylläpitämiseen, sekä siihen miten organisaation johto osoittaa johtajuuttaan. Tässä standardin vaatimuskohdassa myös tarkastellaan, miten sitoutuminen näkyy organisaation eri toimissa, kuten rooleissa, vastuujaossa, henkilöstön valtuutuksissa sekä laatupolitiikassa. (Tuominen & Moisio 2015, 29.) Tämä luku käsittelee standardissa ISO 9001:2015 esitettyä vaatimuskohtaa 5.

### **5.2.1 Johtajuus ja sitoutuminen**

Standardin mukaan ylimmän johdon tulee osoittaa sitoutumista ja johtajuutta laadunhallintajärjestelmän suhteen seuraavilla tavoilla:

- Kantamalla vastuu laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuudesta.
- Varmistamalla laatu politiikan laadinta ja laatutavoitteiden asettaminen organisaatiossa, sekä varmistaa niiden yhdenmukaisuus toimintaympäristön ja strategian kanssa.
- Varmistamalla laadunhallintajärjestelmän vaatimusten yhdistäminen liiketoimintaprosesseihin organisaatiossa.
- Edistämällä riskiperusteista ajattelua ja prosessimaista toimintamallia.
- Varmistamalla resurssien saatavuus laadunhallintajärjestelmää varten.
- Tuomalla esiin laadunhallinnan vaikuttavuuden ja laadunhallintajärjestelmän noudattamisen tärkeys.
- Varmistaa laadunhallintajärjestelmällä saatavat tulokset.
- Ohjaamalla ja tukemalla organisaation jäseniä lisäämään laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta.
- Edistämällä parantamista.
- Tukemalla muiden vastualueen johtajien johtajuutta.

(SFS-käsikirja 807:2017, 32.)

Lisäksi standardin mukaan ylimmän johdon tulee osoittaa asiakas keskeisyyteen sitoutumista ja johtajuutta varmistamalla että,

- erilaiset vaatimukset, kuten asiakkaiden, viranomaisten ja lakien asettamat, määritetään ja ymmärretään, sekä että niitä noudatetaan.
- tuotteiden ja palveluiden vaatimusten mukaisuuteen asiakas tyytyväisyyteen vaikuttavat riskit ja mahdollisuudet määritetään ja niitä käsitellään.
- asiakas tyytyväisyyden kasvaminen säilyy organisaatiossa keskeisenä asiana.

(SFS-käsikirja 807:2017, 33.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa johdon aktiivinen sitoutuminen ja johtaminen laadunhallintajärjestelmää kohtaan, sekä varmistaa että ylin johto pitää toiminnan painopisteen asiakasten vaatimusten täyttämässä ja asiakas tyytyväisyyden kasvattamisessa (SFS-käsikirja 807:2017, 32-33). Sitoutumalla laadunhallintajärjestelmään, sekä asiakas keskeisyyteen on johdon mahdollista tehokkaasti kohdentaa ja hyödyntää olemassa olevia resursseja (SFS-käsikirja 807:2017, 34).

Yrityksen toimitusjohtaja ja korjaamoyrittäjä on allekirjoittanut laatukäsikirjassa olevan kohdan, jossa hän johtajana sitoutuu henkilökuntansa kanssa noudattamaan yritykselle laadittua laatukäsikirjaa. Laatukäsikirja kuvaa yrityksen toimintapolitiikan sekä siihen liittyvät toimintatavat. Laatukäsikirja koskee poikkeuksetta kaikkia yrityksen työntekijöitä. Allekirjoitetussa kohdassa sitoudutaan seuraamaan jatkuvasti toimintatapoja laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi sekä kehittämään työ- ja toimintatapoja. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.2.2 Laatupolitiikka**

Ylimmän johdon tulee laatia ja ottaa käyttöön laatupolitiikka, ja jota tulee myös ylläpitää. Laatupolitiikan tulee olla organisaatiolle sopiva, sekä tukea sen strategiaa. Sen tulee sisältää perusta laatutavoitteiden asettamiselle, sekä sitoutuminen asetettujen vaatimusten täyttämiseen. Lisäksi laatupolitiikkaan täytyy sisällyttää sitoutuminen laadunhallintajärjestelmän jatkuvaan parantamiseen. (SFS-käsikirja 807:2017, 34.) Laatupolitiikka tulee olla saatavilla dokumentoituna tietona, organisaation tiedossa ja sovellettavana, sekä tarvittaessa olennaisten sidosryhmien saatavilla (SFS-käsikirja 807:2017, 35).

Alakohdan tarkoituksena on, että organisaatio laatii strategian ja laadunmerkityksen kanssa yhdenmukaisen laatupolitiikan, jossa kuvataan organisaation tarkoitus ja suunta ylimmän johdon esittämänä (SFS-käsikirja 807:2017, 34). Lisäksi tarkoituksena on, että laatupolitiikka on koko organisaation tiedossa ja ymmärrettynä, jotta koko organisaatio voi soveltaa sitä toiminnassaan ja täten lisätä laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta. Laatupolitiikka tulee määrääjoin tarkistaa, jotta se soveltuu edelleen organisaation tarkoitukseen. (SFS-käsikirja 807:2017, 35.)

Korjaamon tavoitteena on tehdä tavanomaisia korjauksia kaikkiin automerkkeihin. Työn laadun tavoitteena on saavuttaa sellainen taso, että asiakkaat saadaan tulemaan uudelleen asioimaan korjaamolle. Yritys parantaa jatkuvasti toimintaansa asiakaspalautteiden perusteella ja henkilöstön koulutustoiminnan avulla ja sitoutuu noudattamaan alaa koskevaa lainsäädäntöä. Yritys varmistaa toimivat suhteet yhteistyökumppaneihinsa noudattamalla yhdessä sovittuja sopimusehtoja. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### 5.2.3 Organisaation roolit, vastuut ja valtuudet

Ylimmän johdon tulee varmistaa vastuiden ja valtuuksien määrittely ja ymmärtäminen eri rooleissa koko organisaation keskuudessa. Organisaation ylimmän johdon tulee määrittää kenellä tai keillä on vastuu laadunhallintajärjestelmän standardin mukaisuudesta, sekä prosessien toimivuudesta. Kenen tulee raportoida laadunhallintajärjestelmän toimivuudesta ja parantamismahdollisuuksista. Kuka vastaa laadunhallintajärjestelmän pysymisestä eheänä kokonaisuutena muutoksia tehdessä, sekä siitä että asiakaskeskeisyyttä edistetään ja vaalitaan koko organisaatiossa. (SFS-käsikirja 807:2017, 36.)

Alakohdan tarkoituksena on, että ylin johto määrittelee olennaiset roolit laadunhallintajärjestelmän kannalta organisaatiossa, jotta järjestelmän vaikuttavuus ja halutut tulokset saavutetaan. Organisaatiossa tulee tehokkaasti viestiä eri roolien vastuista ja valtuuksista saavuttaakseen selkeyden työtehtävissä koko organisaatiossa. Vastuut ja valtuudet tulisi pyrkiä jakamaan sellaisille henkilöille jotka ovat kykeneviä tekemään kyseisellä vastuualueella päätöksiä ja kehittämään toimintaa, sekä joilla on vaadittava ammattitaito. (SFS-käsikirja 807:2017, 36.)

Yrityksen laatukäsikirjassa on kuvattu työntekijöiden työtehtävät, sekä eritelty toimitusjohtaja, korjaamon työnjohto ja mekaanikot. Yksityisyydensuojan turvaamiseksi nimiä ei ole esitetty tässä työssä. Toimitusjohtaja ja korjaamon työnjohto muodostavat yrityksen johto-ryhmän. Korjaamoyrittäjä (toimitusjohtaja) toimii yrityksen laatupäällikkönä.

Mikäli tulee tarvetta muuttaa laatukäsikirjaa, hyväksyy korjaamoyrittäjä muutokset. Kun muutos tehdään, vanheneva sivu kopioidaan käytöstä poistettujen sivujen kansioon ja vasta sen jälkeen muutetaan käytössä olevan kansion sivun teksti. Muutoksen yhteydessä alatunnisteen versionumero kasvaa suuremmaksi ja päiväys päivitetään ajankohtaiseksi.

Johdon katselmus tehdään vuosittain, noin kuukausi ennen ulkoista auditointia. Johdon katselmuksessa hyödynnetään sisäisen auditoinnin tuloksia ja arvioidaan laatuohjelman toimivuutta kokonaisuudessaan. Lisäksi arvioidaan saavutettujen laatutavoitteiden tasoa sekä seuraavan vuoden laatutavoitteiden tavoitelukemia. Johdon katselmus tehdään käyttämällä sitä tarkoitusta varten laadittua lomaketta, jolloin toiminnan vaatimustenmukaisuus varmistuu. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

## 5.3 Suunnittelu

Standardin tässä vaatimuskohdassa tarkastellaan sitä, kuinka organisaatio tunnistaa toimintaympäristön muutosten sekä omien kykyjensä mahdollisten puutosten aiheuttamat riskit tuottaa asiakkaiden vaatimustenmukaisia tuotteita ja palveluita. Tässä vaatimuskohdassa tarkastellaan lisäksi sitä, miten organisaatio tunnistaa muutostarpeet ja mahdollisuudet laadunhallintajärjestelmässään sekä kuinka se toteuttaa ne. Tässä vaatimuskohdassa myös arvioidaan organisaation laatimia toimintaympäristöön sekä asiakkaiden tarpeisiin perustuvia laatutavoitteita ja -suunnitelmia, sekä sitä miten organisaatio ne laatii. (Tuominen & Moisio 2015, 39.) Tämä luku käsittelee standardissa ISO 9001:2015 esitettyä vaatimuskohtaa 6.

### 5.3.1 Riskien ja mahdollisuuksien käsittely

Organisaation on huomioitava ulkoiset ja sisäiset asiat, sekä sidosryhmien vaatimukset suunnitellessaan laadunhallintajärjestelmää. Lisäksi organisaation on määritettävä niihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet, sekä käsiteltävä niitä asianmukaisella tavalla taatakseen laadunhallintajärjestelmän tuloksekkuuden ja toivottujen vaikutusten lisääntymisen. Lisäksi riskien ja mahdollisuuksien määrittelyllä ja käsittelyllä estetään tai vähennetään ei-toivottuja vaikutuksia, ja saadaan aikaan parannuksia. (SFS-käsikirja 807:2017, 37.)

Organisaation tulee suunnitella edellä mainittuihin riskeihin ja mahdollisuuksiin kohdistuvat toimenpiteet. On suunniteltava, kuinka nämä toimenpiteet yhdistetään organisaation laadunhallinnan prosesseihin, kuinka ne toteutetaan ja kuinka niiden vaikutuksia arvioidaan. Toimenpiteiden tulee olla tarkoituksenmukaisia niiden vaikutukseen tuotteiden ja palvelujen vaatimustenmukaisuuteen nähden. (SFS-käsikirja 807:2017, 38.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio määrittää laadunhallintajärjestelmää suunnitellessaan prosesseihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet, sekä työkalut niiden käsittelemiseen. Tämän tarkoituksena on estää poikkeamat ja määrittää mahdollisuudet asiakastyytyväisyyden lisääntymiseen ja laatutavoitteiden saavuttamiseen. Riskejä voivat olla esimerkiksi prosessien, tuotteiden tai palveluiden vaatimusten täyttymättömyys. Mahdollisuuksia taas voivat olla uudet asiakkaat, uudet markkinoille tuotavat tuotteet ja palvelut, sekä prosesseja tehostavat teknologiat. Riskejä ja mahdollisuuksia määritettäessä organisaatio voi vapaasti valita toimintaansa parhaiten sopivan menetelmän,

esimerkiksi SWOT-analyysin tai vastaavan työkalun. Lisäksi tämän alakohdan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio suunnittelee määritettyjen riskien ja mahdollisuuksien käsittelyn, sekä kuinka nämä toimenpiteet toteutetaan ja kuinka niiden vaikutuksia tarkastellaan ja hyödynnetään. Organisaatio voi itse arvioida riskeihin ja mahdollisuuksiin liittyvän dokumentoidun tiedon tarpeellisuuden laadunhallintajärjestelmäänsä varten. (SFS-käsikirja 807:2017, 38.)

Yrityksen toimitilat ja työvälineet ovat hyvässä kunnossa eikä niihin liity liiketoimintaa vaarantavia riskitekijöitä. Tällä hetkellä henkilöstön mitoitus vastaa kysyntää, mutta jos tulee tarvetta rekrytoida osaavaa henkilöstöä, se olisi helppoa. Suhteet paikallisiin autoalan oppilaitoksiin on kunnossa, jolloin työharjoittelun myötä voidaan luoda suhteita alan opiskelijoihin, jolloin rekrytointitilanteessa osataan suoraan kääntyä oikean henkilön puoleen. Kilpailutilanteen kiristymiseen ei tällä hetkellä sisälly riskejä, mutta katsastustarpeen harventaminen voi aiheuttaa vähennystä autojen huoltotarpeeseen. Tätä riskiä pienennetään informoimalla asiakkaita auton huolto-ohjelman noudattamisen merkityksestä. Renkaiden säilytyspalvelun vaatimat sisävarastotilat ovat tällä hetkellä maksimaalisessa käytössä, joten uusia rengassäilytysasiakkaita ei pitkään pystytä ottamaan vastaan nykyisillä resursseilla.

Jokapäiväiseen toimintaan liittyviä riskitekijöitä yrityksessä ovat:

- Varaosan puute, ei olla osattu ennakoida tarvittavia osia
- Toimittaja ei ole pystynyt toimittamaan kaikkia tarvittavia osia
- Osaaminen ei riitä vaativassa korjaustoimenpiteessä
- Työmääräys on epäselvä, asentaja on epätietoinen mitä pitäisi tehdä
- Tiedonvälitys aamu- ja iltavuoron välillä (esimerkiksi auton luovutus)
- Päivä buukataan liian täyteen/liian harvaan

Edellä mainittuihin riskitekijöihin on määritetty toimintaohjeet poikkeustilanteiden varalle yrityksessä:

- Huolellisuus ennakoidessa varaosia ja mahdollisten liitännäisosien ennakkointi varmuuden vuoksi. (palautus veloitus)
- Ennakoitavien osien tilaus on tehtävän niin ajoissa, että voidaan käyttää tarvittaessa varatoimittajaa.
- Asentajan velvollisuus on kysyä neuvoa, mikäli tarve vaatii. Mietitään yhdessä ratkaisua ongelmatilanteeseen.



- Työmääräykseen kirjataan asiakkaan vikakuvaus niin kattavasti, että myös muut työnjohtajat saavat tapauksesta riittävän kattavan käsityksen.
- Aamuvuoron työnjohtaja välittää oleelliset, auton luovutuksessa tarvittavat tiedot iltavuoron työnjohtajalle.
- Seurataan korjaamon täyttöastetta ja haetaan optimitilannetta varattaessa aikoja korjaamotöille.

Mahdollisuuksina yrityksessä tunnistetaan:

- Koska yrityksellä on tonttimaata käytössään, renkaille voidaan rakentaa säilytys-tilaa piha-alueelle.
- Hervanta on hyvässä kasvuvaiheessa, sillä raitiovaunulinjan myötä alueelle tulee lisää asukkaita, jotka ovat myös korjaamotoiminnan kautta potentiaalisia asiakkaita.
- Mikäli yrityksen toiminta jatkuu kannattavana, on mahdollista perustaa lisää toimipisteitä.

(Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.3.2 Laatutavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavien toimien suunnittelu**

Organisaation on asetettava laatutavoitteet asiaankuuluville toiminnoille, tasoille ja prosesseille laadunhallintajärjestelmässä. Laatutavoitteiden on oltava yhdenmukaisia laatupolitiikan kanssa, sekä niiden on otettava huomioon asiaankuuluvat vaatimukset. Laatutavoitteiden tulee olla olennaisia tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuden ja asiakastyytyväisyyden kasvattamisen kannalta. Niiden tulee olla mitattavissa, ja niistä tulee viestiä. Lisäksi laatutavoitteita tulee seurata ja päivittää tarvittaessa. Laatutavoitteista on ylläpidettävä dokumentoitua tietoa organisaatiossa. (SFS-käsikirja 807:2017, 41.)

Suunnitellessaan laatutavoitteiden saavuttamisen keinoja organisaation on standardin mukaan määritettävä seuraavat viisi asiaa:

1. Mitä tehdään?
2. Mitä resursseja tarvitaan?
3. Kuka tai ketkä ovat vastuussa?
4. Milloin tarvittavat toimet saadaan valmiiksi?
5. Kuinka tuloksia arvioidaan?

(SFS-käsikirja 807:2017, 43.)

Alakohdan tarkoituksen on varmistaa laatutavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamiseen tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu organisaatiossa. Laatutavoitteita asetettaessa organisaation tulisi ottaa huomioon myös sen nykyinen toimintakyky, asiakaspalaute, rajoitteet ja muut markkinoihin vaikuttavat ja liittyvät tekijät. Tavoitteena on myös, että organisaatio ylläpitää dokumentoitua tietoa laatutavoitteista esimerkiksi toimintasuunnitelmassa. (SFS-käsikirja 807:2017, 41-42.)

Laatumittareina yrityksessä ovat asiakastyytyväisyys ja korjaamotyön laatu.

- Asiakastyytyväisyyttä seurataan yrityksen nettisivujen kautta annettujen asiakaspalautteiden avulla. Asiakaspalautteista vastaava henkilö kerää sähköpostiin tulevat netin kautta annetut palautteet yhteenvetotilastoon, jotka käsitellään työnjohdopalaverissa. Tavoitteena on saada minimoitua negatiiviset asiakaspalautteet.
- Korjaamotyön laatua seurataan uusintakorjausten määrien perusteella. Uusintakorjauksista otetaan ylimääräinen kopio työmääräyksestä, jotka arkistoidaan uusintakorjausten pinoon. Kuukausittain lasketaan, kuinka monta prosenttia kuukauden töistä oli uusintatöitä. Tavoitetasot prosenttiluvuille määritetään johdon katselmuksen yhteydessä.

(Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### 5.3.3 Muutosten suunnittelu

Organisaation määrittäessä tarvetta laadunhallintajärjestelmän muutoksille, on muutokset toteutettava suunnitelmallisesti. Tällöin organisaation tulee huomioida muutosten tarkoitus ja muutosten mahdollisesti aiheuttamat seuraukset. Organisaation on huomioitava, että laadunhallintajärjestelmä säilyy yhä eheänä kokonaisuutena muutosten jälkeenkin, sekä muutokseen tarvittavat resurssit ovat olemassa tai saatavilla. Lisäksi tulee huomioida muutosten seurauksena vastuiden ja valtuuksien uudelleenmäärittely tai -jakaminen. (SFS-käsikirja 807:2017, 44.)

Alakohdan tarkoituksena on määrittää laadunhallintajärjestelmään tehtävien muutosten tarve organisaatiossa, jotta pystytään sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Tarkoituksena on lisäksi, että ehdotetut toimenpiteet suunnitellaan hallitusti, sekä otetaan käyttöön ja toteutetaan hallitusti. Asianmukaisella suunnittelulla voidaan vähentää muu-

toksen kielteisiä seurauksia, sekä lisätä myönteisiä vaikutuksia. Suunnittelun tarkoituksena on, että organisaatio kykenee säilyttämään laadunhallintajärjestelmän yhtenäisenä kokonaisuutena, sekä ylläpitämään kykynsä tuottaa vaatimustenmukaisia tuotteita ja palveluita muutoksen aikana. Muutoksen tarpeen määrittämiseen on olemassa useita eri tapoja, kuten esimerkiksi toimintaympäristön muuttumisen, auditoinnin tulosten, johdon katselmusten, asiakasvalitusten ja prosessien suorituskyvyn analysointien ja sidosryhmien muuttuvien tarpeiden perusteella. (SFS-käsikirja 807:2017, 44.)

Mikäli yrityksessä tulee tarvetta muuttaa laatukäsikirjaa, hyväksyy korjaamoyrittäjä muutokset. Kun muutos tehdään, vanheneva sivu kopioidaan käytöstä poistettujen sivujen kansioon ja vasta sen jälkeen muutetaan käytössä olevan kansion sivun teksti. Muutoksen yhteydessä alatunnisteen versionumero kasvaa suuremmaksi ja päiväys päivitetään ajankohtaiseksi. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

## **5.4 Tukitoiminnot**

Standardin tässä vaatimuskohdassa käsitellään organisaation resurssien määrittelemistä, suunnittelemista ja kehittämistä asiakkaiden vaatimusten ja odotusten täyttämiseksi. Lisäksi tarkastellaan koko organisaation sitoutumista päämääriin ja tavoitteisiin, sekä miten huolehditaan tarvittavasta osaamisesta ja pätevyyksistä. Tässä standardin vaatimuskohdassa myös arvioidaan, miten koko organisaatio saadaan tietoiseksi omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa laadunhallintajärjestelmän tehokkuuteen. Lopuksi tarkastellaan vielä, miten organisaatio täyttää kyseisen standardin asettamat vaatimukset informaation dokumentoinnille. (Tuominen & Moisio 2015, 51.) Tämä luku käsittelee standardissa ISO 9001:2015 esitettyä vaatimuskohtaa 7.

### **5.4.1 Resurssit**

Organisaation tulee määrittää ja varata resurssit laadunhallintajärjestelmän luomiseen, käyttöön, ylläpitoon ja jatkuvaan parantamisen. Organisaation on huomioitava olemassa olevien sisäisten resurssien toimintakyky ja niitä rajoittavat tekijät, sekä ulkoisten resurssien tarve. (SFS-käsikirja 807:2017, 45.)

Vaikuttavaa laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoa varten, sekä prosessien toimintaa ja ohjausta varten organisaation tulee määrittää ja varata tarvittavat henkilöt (SFS-käsikirja 807:2017, 45). Lisäksi organisaation tulee määrittää ja järjestää tarvittava infrastruktuuri, sekä ylläpitää sitä sen prosessien toimintaa sekä tuotteiden ja palvelujen vaatimustenmukaisuutta varten. Organisaation infrastruktuuriin kuuluvat esimerkiksi rakennukset ja niihin liittyvä välineistö, välineet, kuljetusresurssit ja tieto- ja viestintätekniikka. (SFS-käsikirja 807:2017, 46.) Organisaation tulee määrittää ja järjestää tarvittava toimintaympäristö tuotteidensa ja palvelujensa vaatimustenmukaisuuden saavuttamiseksi sekä prosessiensa toimintaa varten, sekä ylläpidettävä sitä. Sopiva toimintaympäristö voi koostua useista inhimillisistä ja fyysisistä tekijöistä, jotka voivat vaihdella huomattavasti tuotettavista tuotteista ja palveluista riippuen. Toimintaympäristö voi koostua esimerkiksi yhteiskunnallisista, psykologisista ja fysikaalisista tekijöistä. (SFS-käsikirja 807:2017, 47.)

Organisaation tulee määrittää ja järjestää mittauksen ja seurannan resurssit, joilla voidaan varmistaa tulosten luotettavuus ja oikeellisuus käytettäessä seuranta- tai mittausta tuotteiden ja palvelujen vaatimustenmukaisuuden todentamiseen. Tulee varmistaa varattujen resurssien soveltuvuus suoritettaviin seuranta- ja mittaustoimintoihin, sekä niiden tarkoitukseensa sopivuus edelleen ylläpitämällä niitä. Seuranta- ja mittausresurssien tarkoitukseen sopivuudesta tulee säilyttää näyttönä asianmukaista dokumentoitua tietoa. (SFS-käsikirja 807:2017, 48.) Mittausten ollessa vaatimusten mukaan jäljitettäviä, tai jäljitettävyyden ollessa olennainen osa mittaustulosten paikkaansa pitävyyden varmistamista organisaatiossa, tulee mittauslaitteet kalibroida tai todentaa määräajoin tai ennen käyttöä verraten kansainvälisiin normeihin, tai säilytettävä kalibroinnin perusteet dokumentoituna tietona organisaatiossa. Lisäksi mittauslaitteet tulee merkitä siten että niiden tila voidaan määrittää, sekä suojata ne virityksiltä, vaurioilta ja huononemiselta. Tilanteessa jossa mittauslaite todetaan soveltumattomaksi käyttötarkoitukseensa, tulee organisaatiossa määrittää soveltumattoman mittauslaitteen mahdollisesti aiheuttamat poikkeamat, sekä ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin. (SFS-käsikirja 807:2017, 49.)

Organisaation tulee määrittää prosessien toimintaa sekä tuotteiden ja palvelujen vaatimustenmukaisuuden saavuttamista varten tarvittava tietämys, jonka on oltava tarvittavissa määrin käytettävissä ja jota on ylläpidettävä. Organisaation tulee huomioida nykyinen tietämyksensä käsitellessään muuttuvia tarpeita ja kehityssuuntia, sekä päätettävä keinoista hankkia käyttöönsä tarvittavat lisätiedot ja tietojen päivitykset. Organisaation

tietämys voi perustua sisäisiin lähteisiin, kuten esimerkiksi kokemuksesta saatuun tietoon, tai ulkoisiin lähteisiin, kuten esimerkiksi standardeihin tai asiakkailta kerättyyn tietoon. (SFS-käsikirja 807:2017, 51.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa tarvittavien resurssien varaaminen organisaatiossa laadunhallintajärjestelmän luomiseen, käyttöönottoon, ylläpitoon, jatkuvaan parantamiseen ja vaikuttavaan käyttöönottoon. Määritettäessä tarvittavia resursseja on otettava organisaatiossa huomioon sen sisäisten resurssien kyvykkyudet ja mahdolliset rajoittavat tekijät. Organisaatiossa on hyvä verrata resurssien hankkimiseen liittyviä kustannuksia ja hyötyjä ennen päätöstä niiden hankkimisesta tai ulkoistamisesta. (SFS-käsikirja 807:2017, 45.)

Yrityksellä on tarpeeksi resursseja laadunhallintajärjestelmän luomiseen, ylläpitoon, jatkuvaan parantamiseen ja vaikuttavaan käyttöönottoon. Yrityksen henkilöstörakenne koostuu toimitusjohtajasta, työnjohdosta ja mekaanikoista. Toimitusjohtaja ja korjaamon työnjohto muodostavat yrityksen johtoryhmän. Korjaamoyrittäjä (toimitusjohtaja) toimii yrityksen laatupäällikkönä. Yrityksessä johdon katselmus tehdään vuosittain, noin kuukausi ennen ulkoista auditointia. Johdon katselmuksessa hyödynnetään sisäisen auditoinnin tuloksia ja arvioidaan laatuohjelman toimivuutta kokonaisuudessaan. Lisäksi arvioidaan saavutettujen laututavoitteiden tasoa sekä seuraavan vuoden laututavoitteiden tavoittelukemia. Johdon katselmus on osa laadunhallintajärjestelmän ylläpitoa ja jatkuvaa parantamista. Lisäksi kaikille lautukäsikirjan normeille on asetettu vastuuhenkilö, ja vastuuhenkilön varahenkilö.

Yrityksellä on käytössään Autofutur-tietojärjestelmä, joka sisältää asiakastiedot ja ajoneuvotiedot. Ajoneuvotiedot sisältävät huoltohistoriatiedot korjaamalla käyneistä ajoneuvoista. Mikäli asiakontaktissa käy ilmi, että ajoneuvon rekisteritunnus ei ole yrityksen omassa ajoneuvorekisterissä, suorittaa asiakaspalveluhenkilö Trafi -kyselyn rekisteritunnuksen perusteella ja siirtää ajoneuvo- ja asiakastiedot Trafín järjestelmästä yrityksen omaan rekisteriin. Mikäli kyseessä on ulkomaille rekisteröity ajoneuvo tai rekisteröimätön ajoneuvo tai tietoja ei muutoin löydy Trafín järjestelmästä, perustetaan ajoneuvo- ja asiakastiedot asiakkaan kertoman perusteella.

Mikäli syötetyn rekisteritunnuksen perusteella käy ilmi, että ajoneuvon omistajatiedot ovat muuttuneet, hyödynnetään oman asiakastiedoston tietoja asiakastietojen päivittämisessä, mikäli asiakastiedot löytyvät omasta rekisteristä. Jos tietoja ei löydy, haetaan asiakastiedot Trafín järjestelmästä. Asiakastietoina yrityksessä kirjataan asiakkaan nimi ja osoite ja puhelinnumero, sekä sähköposti tarvittaessa. Asiakkaan ollessa laskutusasiakas, on siitä merkintä asiakastiedoissa. Yrityksen laskutusasiakkaita ovat toiset yritykset. Ajoneuvosta kirjataan ajoneuvon merkki, malli, varianttieto ja valmistenumero.

Yrityksen rekisteritietojen hallinta:

- Tärkein rekisteri on Autofuturin asiakasrekisteri, missä on yllä olevat asiakastiedot kaikista asiakkaista ja heidän ajoneuvoistaan.
- Huollon sijaisautojen vuokraustiedot arkistoidaan sähköisesti. Tiedot sisältävät asiakkaan nimen, osoitteen, puhelinnumeron ja syntymäajan.
- Korjaamoluottoihin liittyvissä hakemuksissa tai sopimuksissa asiakkaan henkilötunnus syötetään luottoyhtiön tietojärjestelmään luottoyhtiön ohjeistuksen mukaisesti, mutta yritys ei arkistoi asiakkaan tietoja. Menettely on sama, jos luottohakemus tulostetaan ja lähetetään postitse luottoyhtiöön.
- Henkilöstöön liittyvät rekisteritiedot ovat tilitoimiston käytettävissä.
- Rekisteriseloste on liitteenä laatukäsikirjassa, jota ei ole julkaistu tässä työssä.

Työtilat ja työvälineet ovat nykyaikaiset ja mahdollistavat toiminnan kannalta oleellisten vaatimusten mukaiset kriteerit. Työvälineillä ja työtiloilla voidaan vastata asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin. Havaittaessa työvälineen tai työtilojen riittämättömyys, ryhdytään toimiin, jotta pystytään vastaamaan vaatimuksiin. Mekaanikko vastaa oman työpisteensä siisteydestä. Työn aikana lattialle valuneet öljyt ja nesteet imeytetään ja työn aikana syntyneet jätteet lajitellaan oikeisiin lajitteluastioihin. Lattioiden pesut tehdään pääsääntöisesti viikonloppuisin, jolloin autonostimet jätetään etukäteen yläasentoon. Käytettäessä yhteisiä työalueita, esimerkiksi rengaskoneen aluetta, siivoaa työntekijä jälkensä. Mekaanikot tyhjentävät itse sisällä olevat keräilyastiat ulkona oleviin varastoastioihin. Yhteiskäytössä olevilla siirrettävillä korjaamolaitteilla on omat paikkansa, joihin ne palautetaan käytön jälkeen. Mekaanikko vastaa itse oman työkaluvaununsa työkalujen kunnosta. Erikoistyökaluilla on omat paikkansa työkalukaapissa, minne ne palautetaan käytön jälkeen.

Liukastumisen torjumiseksi työn aikana lattialle valuneet öljyt ja nesteet imeytetään välittömästi imeytysmattoja käyttämällä. Pakokaasuletkut ovat käytettävissä useimmilla

korjauspaikoilla, jolloin sisäilman laatu saadaan pidettyä hyvänä. Pakokaasuletkuja tulee käyttää, mikäli moottoria joutuu käyttämään pidempiä aikoja korjaamolla. Korjaamon lämmitysjärjestelmä on niin tehokas, että kovillakin pakkasilla lämpötila pysyy sopivan korkeana. Lämmityskaudella korjaamon ovia pidetään auki vain tarvittava aika, jolloin lämmityskulut eivät turhaan kasva eikä korjaamolle synny vedon tunnetta. Korjaamolla on palomääräyksiin verrattuna riittävä määrä alkusammuttimia, jotka tarkastetaan palotarkastusten yhteydessä. Korjaamolla ylläpidetään lain mukainen ensiapukoulutettujen määrä, ensiapukaapit sijaitsevat korjaamohallissa ja työnjohdon tiloissa.

Autonostimet tarkastetaan vuosittain lakisääteisten vaatimusten mukaisesti. Tarkastusoi-keudet omaava tarkastaja suorittaa tarkastukset. Kompressorin määräaikaishuolto tehdään kerran vuodessa huoltoliikkeen toimesta. Korjaamon nosto-ovet tarkastetaan valtuutetun tarkastajan toimesta ja noudattamalla lakisääteisiä tarkastusaikatauluja. Kerran vuodessa puhdistetaan valaisimien heijastuspinnat ja palaneet putket ja niiden sytyttimet vaihdetaan samalla.

Yrityksessä mittaus- ja testauslaitteiden käyttö- ja huolto-ohjeet ovat kansiossa henkilöstötilassa ja henkilöstön luettavissa. Kaikki mittalaitteet kalibroidaan vuosittain laitehuoltajan toimesta. Mittalaiteluettelossa on luetteloituna kaikki korjaamon käyttämät mittalaitteet, jotka kuuluvat kalibrointitoiminnan piiriin. Kalibrointitodistuksista käy ilmi mittalaitteen tarkkuus ja onko se saavutettu kalibroinnin yhteydessä. Kalibrointitodistukset ovat korjaamoyrittäjän arkistoina.

Pakokaasuanalysointilaitteet, nelipyöräsuuntauslaitteen, valonsuuntaus-laitteen ja ilmastoinnin huoltokoneen tunnistaa yksilöllisestä valmistenumeroista. Momenttiavaimiin ja rengaspainemittareihin on itse lisätty yksilöivät numerotunnisteet. Pakokaasuanalysointilaitteiden tulosteisiin tulee laitekohtainen tunniste, joilla analysointilaitteet voidaan erottaa toisistaan. Rengaspainemittarit ja momenttiavaimet ovat asentajakohtaisia, joten niiden käyttö määräytyy työmääräykseen merkityn asentajan mukaisesti.

Kalibrointitilan tunnistaa kalibroijan laitteeseen kiinnittämästä kalibrointitarrasta. Kalibrointitarra voi sijaita myös mittalaitteen vakiosäilytyspaikan yhteydessä. Mikäli laitteen on kalibroinnin yhteydessä todettu näyttävän väärin, eikä sitä ole saatu viritettyä riittävän tarkaksi, se merkitään käyttökieltoon selkeästi. Pienempien mittalaitteiden osalta suoritetaan välitön hävittäminen. Koska kaikilla korjaamolla työskentelevillä henkilöillä on alan

peruskoulutus, kaikki tietävät, että virityssäätöjä saa suorittaa vain laite-huoltajat. Koska korjaamon henkilöstöllä on alan peruskoulutus, kaikki osaavat käsitellä oikein mittalaitteita. Mittalaitteet säilytetään lämmitetyissä tiloissa korjaamon sisällä. Jos mittalaitteen käsittelyssä tapahtuu virhe, esimerkiksi momenttiavain putoaa lattialle, varmistetaan laitteen mittanäyttämän tarkkuus uudelleen kalibroinnilla. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatu-käsikirja 2018.)

#### **5.4.2 Pätevyys**

Organisaation tulee määrittää pätevyys vaatimus henkilöille joiden työ vaikuttaa laadunhallintajärjestelmän suorituskykyyn ja vaikuttavuuteen. Henkilöiden tulee olla päteviä soveltuvan koulutuksen, harjoittelun tai kokemuksen perusteella. Tarvittaessa organisaation tulee hankkia vaadittava pätevyys eri toimenpitein, sekä arvioitava niiden vaikutuksia. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi työntekijöiden kouluttaminen tai pätevien henkilöiden palkkaaminen. Organisaation tulee säilyttää asianmukaista dokumentoitua tietoa näyttönä sen pätevyydestä, sekä siihen liittyvistä toimenpiteistä. (SFS-käsikirja 807:2017, 52.)

Alakohdan tarkoituksena on määrittää pätevyyden tarve niihin organisaation tehtäviin, jotka vaikuttavat tuotteiden ja palvelujen vaatimustenmukaisuuteen tai asiakastyytyväisyyteen. Pätevyyden tarve voidaan määrittää usealla eri menetelmällä, kuten esimerkiksi suorittamalla tehtävän vaativuuden arviointeja tai laatimalla toimenkuvauksia. Kohdan tarkoituksena on myös varmistaa edellä mainituissa työtehtävissä toimivien henkilöiden pätevyys kyseiseen tehtävään. Organisaation tulee varmistaa henkilön pätevyys esimerkiksi työhaastatteluissa käymällä ansioluetteloa läpi, tai koulutusta koskevan dokumentoidun tiedon ja todistusten avulla. Lisäksi alakohdan tarkoituksena on määrittää tarvittavat toimenpiteet tilanteeseen jossa vaatimuksia tai pätevyyttä ei voida enää täyttää. Työntekijöiden pätevyydestä tulee säilyttää dokumentoitua tietoa organisaatiossa, esimerkiksi erilaisia todistuksia, ansioluetteloja ja lupia. (SFS-käsikirja 807:2017, 53.)

Henkilöstöä rekrytoitaessa edellytetään alan peruskoulutusta; mekaanikkojen osalta autoasentajan koulutusta sekä mielellään työkokemusta alalta. Korjaamon työnjohdon osalta edellytetään asentajan tai teknikon peruskoulutusta sekä käytännön kokemusta sekä korjaustyöstä, että työnjohdosta.



Korjaamon tavoitteena on tehdä tavanomaisia korjauksia kaikkiin automerkkeihin ja koulutuksen tavoitteena on tukea tämän tavoitteen saavuttamista. Koulutukset voivat olla laaja-alaisia, pitkän aikajakson tapahtumia tai lyhyitä täsmäkoulutuksia. Korjaamoyrittäjä sekä työnjohto tekevät yhteistyössä päätökset tarvittavista koulutuksista. Koulutuksiin valittavien henkilöiden osalta huomioidaan halukkuus koulutuksiin. Koulutuksissa huomioidaan mahdolliset lakisääteiset vaatimukset, esim. ilmastointihuoltopätevyydet (vain ilmastointihuoltopätevyyden omaava henkilö saa tehdä ilmastointihuoltoja).

Vuosittain pidetään korjaamon työnjohdon suunnittelupalaveri, missä linjataan vuoden koulutussuunnitelma, joka on oma liite laatukäsikirjassa. Tarpeen mukaan koulutussuunnitelmaa voidaan täydentää lyhyellä varoitusajalla, mikäli tulee esille kiinnostavaa ja tarpeellista koulutustarjontaa. Korjaamoyrittäjä on koulutustarjontaan liittyen postituslistoilla AEL:n, JAKK:n, Autofit-ketjun, Autoasi-ketjun, Örumin ja Boschin tarjoamiin koulutuksiin liittyen. Koulutussuunnitelma -liitteeseen merkitään toteutuneet koulutukset. Näin muodostuu kirjanpito koulutuksista; koulutuksen aihe ja ajankohta sekä osallistuneet henkilöt. Korjaamoyrittäjä toimii asiassa vastuuhenkilönä. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.4.3 Tietoisuus**

Organisaation tulee varmistaa ohjauksessaan työskentelevien henkilöiden tietoisuus organisaation laatupolitiikasta ja heidän kannaltaan olennaisista laatuavoitteista. Lisäksi tulee varmistaa henkilöiden tietoisuus siitä, miten he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuteen, millaisia seuraamuksia laadunhallintajärjestelmän vaatimusten noudattamattomuudella voi olla, sekä millaista hyötyä suorituskyvyn parantamisella voidaan saavuttaa. (SFS-käsikirja 807:2017, 54.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa organisaation ohjauksessa työskentelevien tietämys laatupolitiikasta ja sen olennaisista tavoitteista. Lisäksi alakohdan tarkoituksena on varmistaa tietämys organisaatiossa siitä, miten laadunhallintajärjestelmä näkyy toiminnassa. Työntekijöiden tulisi ymmärtää kuinka heidän toimintansa vaikuttaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuteen, ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. (SFS-käsikirja 807:2017, 54.)

Yrityksessä perehdytys suoritetaan käyttämällä kirjallista perehdytyslomaketta. Perehdytyksen suorittaa korjaamon työnjohto tai korjaamoyrittäjä. Perehdytys suoritetaan ennen työntekijän työnteon aloittamista. Perehdytyksen yhteydessä työntekijällä luetutetaan laatukäsikirjasta tehty lukuversio. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

#### **5.4.4 Viestintä**

Organisaation tulee määrittää sisäinen ja ulkoinen viestintä, jotka ovat laadunhallintajärjestelmän kannalta oleellisia. Sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä tulee määrittää mistä, milloin, keiden kanssa, kuinka ja kuka viestii. (SFS-käsikirja 807:2017, 55.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio huolehtii tarvittavasta sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, sekä mistä sen tarvitsee viestiä. Lisäksi alakohdan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio miettii ja määrittää kenelle sen tulee viestiä laadunhallintajärjestelmän vaikuttavan toiminnan takaamiseksi. Ulkoisia viestintämenetelmiä voivat olla esimerkiksi raportit, laskut ja sopimukset. Sisäisiä viestintämenetelmiä taas voivat olla esimerkiksi päivittäinen kohtaaminen, osastokokous ja sähköposti. (SFS-käsikirja 807:2017, 55.)

Yrityksessä laadunhallintajärjestelmän kannalta oleellinen sisäinen viestintä hoidetaan kokousten ja palaverien muodossa:

- Henkilöstöpalaveri pidetään 2 kertaa vuodessa. Niissä käsitellään korjaamon taloustilannetta ja korjaamotoiminnan laatua. Palavereista laaditaan muistio.
- Johtoryhmän kokoukset ovat joka kuukausi. Niissä käsitellään korjaamon tulosta ja työn laatuun liittyviä kysymyksiä. Vuoden alussa on lisäksi koulutussuunnitelman laadinta ja vuoden lopussa toimittajien arviointi. Palavereista laaditaan muistio.

(Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

#### **5.4.5 Dokumentoitu tieto**

Organisaation laadunhallintajärjestelmän tulee sisältää standardin edellyttämä dokumentoitu tieto, sekä organisaation määrittämä laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden kannalta välttämätön dokumentoitu tieto. Dokumentoidun tiedon laajuus voi olla erilainen

eri organisaatioissa, sillä siihen vaikuttavat organisaation koko, prosessit, tuotteet ja palvelut, sekä henkilöiden pätevyys. (SFS-käsikirja 807:2017, 56.)

Luodessaan ja päivittäessään dokumentoitua tietoa on organisaation varmistettava sen asianmukainen tallennusmuoto ja tallennusväline, yksilöinti ja tunnistus, sekä soveltuvuus ja tarkoituksenmukaisuus. Dokumentoitua tietoa on hallittava organisaatiossa, jotta voidaan varmistaa sen asianmukainen suojaus ja saatavuus käyttötarkoitukseen sopivassa muodossa. (SFS-käsikirja 807:2017, 57.) Dokumentoidun tiedon hallinnan on aina katettava:

- tietoihin pääsy, saatavuus, jakelu ja käyttö
- varastointi ja säilytys, sisältäen luettavuuden säilyttämisen
- muutostenhallinta
- säilytysaika ja hävittäminen

Vaatimustenmukaisuudesta näyttönä säilytettävä dokumentoitu tieto tulee suojata tahattomilta muutoksilta. Lisäksi ulkopuolista alkuperää oleva dokumentoitu tieto tulee yksilöidä tarvittavalla tavalla. (SFS-käsikirja 807:2017, 58.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio hallitsee standardin vaatimaa ja laadunhallintajärjestelmänsä vaikuttavuuden kannalta välttämättömäksi määrittelemäänsä dokumentoitua tietoa (SFS-käsikirja 807:2017, 56). Lisäksi alakohdalla varmistetaan, että organisaatio luo ja päivittää dokumentoitua tietoa sekä dokumentoi ne asianmukaisella tavalla. Organisaatiolla olisi hyvä olla vakiintuneita menetelmiä dokumentoidun tiedon tarkasteluun ja hyväksymiseen. (SFS-käsikirja 807:2017, 56.) Alakohdalla halutaan myös varmistaa dokumentoidun tiedon saatavuus tarvittaessa, sekä sen asianmukainen suojaus (SFS-käsikirja 807:2017, 57). Organisaation tulisi luoda tämän alakohdan täyttämiseksi dokumentoidun tiedon jakelua ja pääsyoikeuksia ohjaava järjestelmä, sekä päättää kuinka dokumentoitua tietoa ylläpidetään, säilytetään ja hävitetään (SFS-käsikirja 807:2017, 58).

Yrityksen laatutiedostojen (tiedostot ja asiakirjat) säilytystapa ja -aika, saatavuus, sijainti ja käyttöoikeudet on määritetty laatukäsikirjan laatutiedostot -liitteessä. Laatutiedostot -liitettä ei ole julkaistu tämän työn yhteydessä. Laatutiedostot -liitteessä on lisäksi kuvattu laatutiedostojen arkistointiin, ylläpitoon ja hävittämiseen liittyvät menettelytavat ja niiden vastuuhenkilöt. Laatukäsikirja on yrityksen henkilöstön luettavissa lukuversiona.

Laatukäsikirjan ylläpidosta ja jakamisesta vastaa korjaamon laatupäällikkö. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

## **5.5 Toiminta**

Standardin tässä vaatimuskohdassa tarkastellaan organisaation toimintojen organisointia prosessijohtamisen ja prosessien kehittämisen periaatteiden mukaisesti. Lisäksi tarkastellaan organisaation operatiivisen toiminnan suunnittelua ja kehittämistä, kuten tuotteiden ja palveluiden hankinnan, tuottamisen ja kehittämisen. Tässä standardin vaatimuskohdassa myös käsitellään toimintaa tuotteiden tai palveluiden ollessa suunnitellusta poikkeavia, sekä miten tuotteille ja palveluille annetaan toimitushyväksyntä. (Tuominen & Moisio 2015, 77.) Tämä luku käsittelee standardissa ISO 9001:2015 esitettyä vaatimuskohtaa 8.

### **5.5.1 Toiminnan suunnittelu ja ohjaus**

Suunnitellakseen ja toteuttaakseen laadunhallintajärjestelmän ja siihen liittyvät prosessit, joita tarvitaan tuotteiden ja palveluiden vaatimusten täyttämiseen ja määritettyjen toimenpiteiden toteuttamiseen tulee organisaation määrittää näitä tuotteita ja palveluita koskevat vaatimukset sekä kriteerit näille prosesseille ja tuotteiden ja palveluiden hyväksymiselle. Lisäksi organisaation tulee määrittää resurssit tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuden saavuttamiseen, ohjattava prosesseja kriteerien mukaisesti, sekä määritettävä, säilytettävä ja ylläpidettävä dokumentoitua tietoa luottaakseen prosesseihin ja osoittaakseen tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuutta. Suunniteltuja muutoksia tulee pystyä hallitsemaan ja tahattomien muutosten vaikutuksia arvioimaan. Lisäksi suunnitelmien tulee olla organisaation toimintaan soveltuvia. (SFS-käsikirja 807:2017, 59.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa organisaation tuotteiden ja palveluiden kannalta välttämättömien prosessien suunnittelu, ohjaus ja toteutus. Suunnittelu vaiheessa määritetyt riskit ja mahdollisuudet, laatutavoitteet ja mahdolliset tulevat muutokset toimivat lähtötietoina toiminnan suunnittelussa. Suunnittelun tuloksena saadaan kriteerit ja niitä tukeva dokumentoitu tieto, joita käytetään toiminnoissa lähtötietoina. Toimintoja ja ohjauskriteerejä suunniteltaessa organisaation tulisi huomioida muutosten vaikutus sen toimintoihin. (SFS-käsikirja 807:2017, 59-60.)

Yrityksen ydinprosessina on korjaamokäyntiprosessi, joka on esitetty tarkemmin luvussa 5.1.4. Prosessin tavoitteena on tehdä kaikki korjaamokäyntiin liittyvät osat niin hyvin, että asiakas tulee uudelleen asioimaan korjaamolla. Työn laadun seuranta perustuu korjaamon asiakaspalautteeseen ja uusintakorjausten määrään. Yrityksen tukiprosesseja ovat auton tuonti korjaamolle aukioloaikojen ulkopuolella, sijaisautopalvelut, mainonta ja ilmoittelu sekä koulutus. Yrityksen suunnitteluprosessissa toimitusjohtaja vastaa suunnittelutoiminnasta. Tarpeen mukaan kootaan työryhmä tekemään suunnittelutyötä, ja ryhmän jäsenet valitaan osaamisen perusteella. Työryhmään voi kuulua myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Suunnittelun tulokset dokumentoidaan, samoin kuin toteutuksen aikataulu ja vastuuhenkilöt. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.5.2 Tuotteita ja palveluja koskevat vaatimukset**

Organisaation tulee viestiä asiakkaan kanssa. Asiakkaan kanssa tapahtuvan viestinnän tulee sisältää tuotteisiin ja palveluihin liittyvän tiedon kulku. Viestintään tulee sisällyttää tiedustelujen, sopimusten tai tilausten ja niiden muutosten käsittely, sekä asiakkaan omaisuuden käsittely ja hallinta. Lisäksi viestinnässä asiakkaan kanssa tulee kerätä tuotteisiin ja palveluihin liittyvää asiakaspalautetta ja määriteltävä poikkeustilanteiden erityisvaatimukset. (SFS-käsikirja 807:2017, 60.)

Määrittäessään asiakkailleen tarjottavia tuotteita ja palveluita koskevia vaatimuksia tulee organisaation varmistaa, että kuvaillaan kaikki vaatimukset, kuten lakien ja viranomaisien vaatimukset sekä organisaation tarpeelliseksi katsomat vaatimukset, tarkasti. Lisäksi tulee varmistaa tuotteista ja palveluista annettujen lupausien toteutuminen. (SFS-käsikirja 807:2017, 61.)

Organisaation tulee varmistaa kykenevyytensä tuotteidensa ja palveluidensa vaatimustenmukaisuuteen. Ennen sitoutumistaan niiden toimittamiseen tulee organisaation suorittaa katselmus, jossa tarkastellaan asiakkaan määrittelemät vaatimukset, vaatimukset joita tuotteen käyttötarkoitus edellyttää, organisaation määrittelemät vaatimukset, lakien ja viranomaisten vaatimukset sekä sopimusten tai tilausten vaatimukset. (SFS-käsikirja 807:2017, 62.) Katselmuksen tuloksista ja tuotteita ja palveluita koskevista uusista vaatimuksista tulee säilyttää tarvittavilta osin dokumentoitua tietoa organisaatiossa (SFS-käsikirja 807:2017, 63).

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa asiakkaan ja organisaation välisen viestinnän selkeys määriteltäessä tuotettavia tuotteita ja palveluita koskevia vaatimuksia. Standardin vaatimusten mukaisen viestinnän avulla asiakas ymmärtää mitä organisaatio kykenee ja aikoo tuottaa, sekä organisaatio ymmärtää asiakkaan tarpeet ja odotukset. (SFS-käsikirja 807:2017, 60.) Alakohdan tarkoituksena on myös varmistaa, että organisaatio määrittää vaatimukset sen tuotteille ja palveluille, sekä varmistaa sen tuotteita ja palveluita koskevien väittämien paikkansapitävyyden (SFS-käsikirja 807:2017, 61). Lisäksi alakohdan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio suorittaa katselmoinnin asiakkailleen antamilleen sitoumuksille. Katselmuksen avulla toimintojen aikaisten ja jälkeisten ongelmien riskiä voidaan pienentää. (SFS-käsikirja 807:2017, 63.)

Yrityksen pihaan ohjaa yrityksen logolla varustettu kyltti, pysäköintialue yrityksen edustalla on suuri ja asiakaspalvelun käyntiovi on selkeästi merkitty. Ovessa on aukioloajat merkittynä. Kiinteistöyhtiö vastaa piha-alueen siisteydestä kesällä ja lumitöistä talvella. Työnjohto huolehtii asiakastilojen siisteydestä ja esillä olevasta myyntimateriaalista. Kaikissa esillä olevissa tuotteissa on hintalaput. Asiakastiloissa on myös ajankohtainen esitemateriaali esillä. Asiakastiloissa on tarjolla langaton internet yhteys ja asiakkaille ajankohtaista luettavaa. Lisäksi asiakastila on valaistu ja ilmastoitu.

Korjaamolle saapuvat asiakkaat huomioidaan välittömästi ja heitä tervehditään ystävällisesti. Asiakaspalveluhenkilöillä on korjaamon kännykät käytössään. Kun korjaamon asiakaspalvelunumeroon soitetaan, puhelu siirtyy seuraavalle asiakaspalveluhenkilölle, mikäli siihen ei vastata noin kymmenen sekunnin kuluessa. Jos puhelu katkeaa, jää soittajan numero muistiin ja siihen soitetaan myöhemmin takaisin. Korjaamon asiakaspalvelunumeroon vastaamiseen on annettu erillinen ohjeistus. Taukojen ajaksi, jolloin ei ole tarkoitus vastata puhelimeen, kytkeydytään pois vastausringistä.

Asiakaspalautteita yritykseen voi tulla seuraavia kanavia pitkin:

- Nettisivujen välityksellä; lähetetyt palautteet näkyvät korjaamoyrittäjän koneella.
- Sähköposti; lähetetyt palautteet näkyvät vastaanottajan koneella.
- Puhelimessa ja paikan päällä vastaanotetut suulliset palautteet; mikäli asiaa ei saman tien voida ratkaista, kirjataan se asiakaspalautelomakkeeseen.

Kaikki käsittelyä ja selvittelyä edellyttävät asiakaspalautteet ohjataan korjaamoyrittäjälle, joka tekee päätöksen asiassa. Korjaamoyrittäjä arkistoi kaikki asiakaspalautteet. Korjaamoyrittäjä valmistelee ratkaisuesityksen asiakaspalautteeseen liittyen ja ilmoittaa sen asiakkaalle soveltuvaan viestintämuotoa käyttäen. Mikäli asiakas hyväksyy ratkaisuesityksen, kirjataan se palautteen yhteyteen. Mikäli asiakas ei hyväksy ratkaisuesitystä, kerrotaan asiakkaalle, että asiasta voidaan valittaa kuluttajariitalautakuntaan

Korjaamoyrittäjä vastaa ratkaisuesityksen täytäntöön panosta ja toimii vastuuhenkilönä, jotta asiat sujuvat varmasti tehdyn ratkaisuesityksen mukaisesti. Asiakaspalautteet ja niiden ratkaisut otetaan esille henkilöstöpalavereissa. Mikäli mahdollista, tuodaan asian käsittelyn yhteydessä esille korjaavat toimenpiteet, joita noudattamalla voidaan jatkossa välttää vastaavien palautteiden syntyminen.

Rengasyhteistyökumppanin tuotemerkkien käyttämiseen ei liity sopimuskohtaisia rajoituksia, joten mainonta voidaan yrityksessä suunnitella vapaasti. Mainonta on kuitenkin hyvän maun mukaista ja sellaista, ettei se ärsytä ketään. Mainonnassa huomioidaan lakisääteiset vaatimukset, joita voi tulla kuluttaja- ja kilpailuviranomaisilta. Yrityksen verkkosivujen ylläpidosta vastaa ulkopuolinen palveluntuottaja, ja sivujen kautta on saatavissa asiallista tietoa yrityksestä ja mahdollisista sesonkikohtaisista tarjouksista.

Asiakas voi tehdä korjaamolle ajanvarauksen monella eri tavalla, ja haluamaansa kanavaa käyttäen:

- Puhelinvaraus; yrityksen puhelinnumero löytyy yrityksen verkkosivuilta ja yrityksen lehtimainoksista.
- Nettivaraus; nettivarauksen pystyy tekemään yrityksen omilla verkkosivuilla täyttämällä sähköisen huollon varauslomakkeen. Tiedot tulevat sähköisesti korjaamolle.
- Sähköpostivaraus; huoltovarauksen voi tehdä myös käyttämällä jonkin huollon asiakaspalveluhenkilön tai korjaamoyrittäjän omaa sähköpostiosoitetta.
- Tekstiviesti; huoltovarauksen voi tehdä myös tekstiviestillä jonkin asiakaspalveluhenkilön tai korjaamoyrittäjän kännykkänumeroon.
- Henkilökohtainen käynti; asiakas voi tehdä huoltovarauksen käymällä paikan päällä. Pysäköintialueelta on opastus asiakaspalveluun.

Mikäli netti-, sähköposti- ja tekstiviestivaroauksissa on kyseessä selkeä työ, vastataan asiakkaalle samaa viestintävälinettä käyttäen, mitä asiakaskin on käyttänyt. Mikäli tarvitaan lisätietoja, ollaan asiakkaaseen puhelimitse yhteydessä.

Asiakkaalta tiedustellaan ajoneuvon huolto- ja korjaustarvetta, joka kirjataan ajanvarausjärjestelmään. Vikakuvaukset kirjataan mahdollisimman tarkasti asiakkaan kertoman mukaisina. Tarvittaessa tehdään asiakkaalle lisäkysymyksiä riippuen asiakkaan vikakuvauksesta. Mikäli tilattavien töiden hintatiedot ovat käytettävissä, annetaan asiakkaalle alustava kustannusarvio. Mikäli ajoneuvon aikaisempi huoltohistoria on käytettävissä, voidaan asiakkaalle ehdottaa tarpeellisia, harvemmin toistuvia huoltotoimenpiteitä, esimerkiksi ilmastointihuoltoa.

Riippuen varattavasta huolto- tai korjaustyöstä, korjaamon asiakaspalveluhenkilö tekee varauksen sellaiselle mekaanikolle, joka soveltuu kyseisen työn suorittajaksi. Erikoislaitteiden käytettävyys huomioidaan ajanvarauksia tehtäessä. Erikoistyökaluja on lainattavissa varaosatuilta, mikäli niitä ei löydy itseltä.

Alihankkijan käyttö liittyy tyypillisesti suurempiin korjaustöihin, esimerkiksi maalauksiin ja koneistuksiin. Alihankkijalta selvitetään alihankintatyön ajankäyttö, jotta asiakkaalle voidaan ilmoittaa korjauksen kokonaiskesto. Asiakkaalta tiedustellaan aina sijaisauton käyttötarvetta, mikäli sijaisauto on käytettävissä.

Työtilauksesta selviää yksityiskohdat ja asiakkaan pyytämät erikoistoiveet. Hintatieto annetaan vain, mikäli se on mahdollista. Koska laskutusasiakkaita on vain muutamia ja ne ovat yrityksiä, ei työtilauksessa tarvita tietoa maksutavasta. Mikäli käytetään asiakkaan toimittamia osia, kirjataan työtilaukseen, että kyseisille osille ei myönnetä takuuta korjaamon toimesta.

Tavarantoimitukset tapahtuvat palveluajan puitteissa, joten rahtikirja kuitataan oman henkilöstön toimesta, mikäli tavara on tullut oikeaan osoitteeseen ja kolliluku täsmää. Mikäli vastaanotetaan suuria peltiosia esimerkiksi ovia tai konepeltejä, avataan pakkaus aina ja varmistetaan, ettei kuljetusvaurioita ole. Muutoin pakkaukset avataan vastaanottohetkellä vain, jos pakkaus on vaurioitunut. Työnjohdon edustaja vertaa lähetyslistoja toimitettuihin tuotteisiin varmistaakseen, että kaikki tilatut tuotteet ovat saapuneet.



Tavaralähetysten vastaanottanut työnjohtaja lajittelee saapuvan tavaran hyllyyn työn alla olevan tai ennakkokerättävän ajoneuvon kohdalle. Kiireelliset osat viedään työn alla olevien autojen luo tai ilmoitetaan osien saapumisesta mekaanikolle. Lisäksi tavaralähetysten vastaanottaja hyllyttää varastoon tilatut osat varastointijärjestelmän mukaisille hyllypaikoille.

Yrityksessä mekaanikko tekee työnsä huolellisesti suorittamalla kaikki työmääräyksen ja mahdollisen huoltoselosteen mukaiset työt. Korjaus- ja huoltotöissä noudatetaan virallisia korjaus- ja huolto-ohjeita, mikäli ne ovat käytettävissä. Työn aikana tehdyt tärkeät havainnot kirjataan sisäiseen selvitykseen. Istuinsuojia käytetään aina. Jos autossa on tekstiilimatot, huolehditaan siitä, etteivät ne likaannu korjaamokäynnin aikana. Jos autossa on ollut täysi virtakatkko, laitetaan kello aikaan ja radion kanavat paikoilleen korjauksen jälkeen.

Korjaamolla ei ole varaosamyyntiä. Ainoastaan huollossa ja korjauksissa oleville töille myydään varaosia korjaamon itsensä asentamana. Tällöin korjaamon ei tarvitse huolehtia ja vastata asiakkaalle jälkikäteen osien soveltuvuudesta. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.5.3 Tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen**

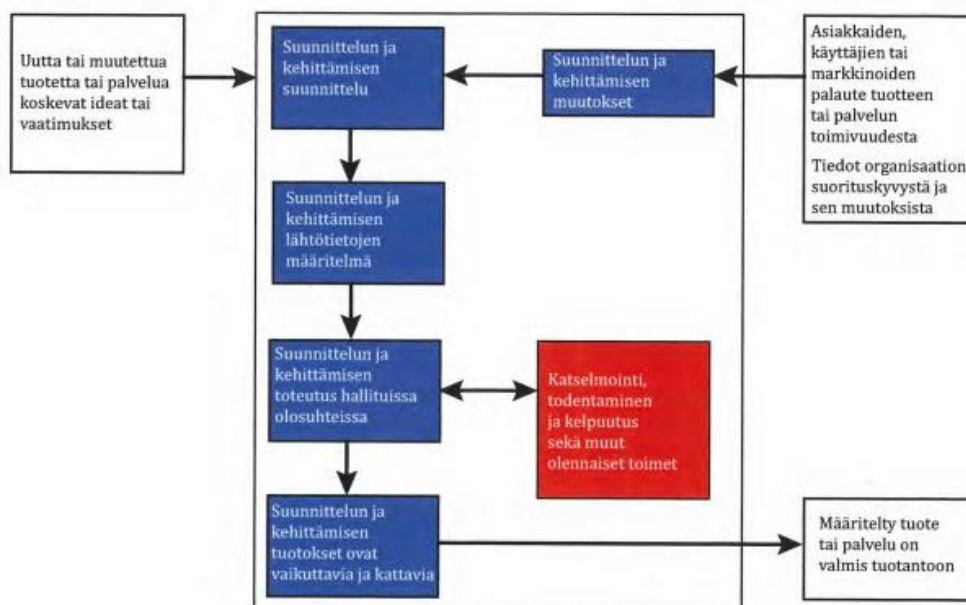
Organisaation on määritettävä, toteutettava ja ylläpidettävä tuotteiden ja palveluiden tuottamisen varmistamiseksi suunnittelu- ja kehittämisprosessi (SFS-käsikirja 807:2017, 63). Määritellessään suunnittelun ja kehittämisen vaiheita ja ohjausta organisaation on huomioitava useita standardissa mainittuja kohtia, kuten esimerkiksi toimintojen luonne, kesto ja monimutkaisuus, prosessien vaiheet ja niihin liittyvät vastuut ja valtuudet, resurssitarpeet, ja vaatimusten täyttymistä osoittava dokumentoitu tieto. (SFS-käsikirja 807:2017, 65.)

Suunniteltavien ja kehitettävien tuotteiden ja palveluiden kannalta olennaiset vaatimukset tulee määrittää, ja määrittämisessä tulee ottaa huomioon seuraavat standardissa mainitut kohdat: toiminnalliset ja suorituskykyä koskevat vaatimukset, aikaisemmin vastaavanlaisista toimista kerätty tieto, standardit ja menettelyohjeet, mahdollisten epäonnistumisten

seuraukset ja lakien ja viranomaisten vaatimukset. Lähtötietojen tulee olla riittäviä ja selkeitä, ristiriidat niiden välillä tulee selvittää, sekä niistä tulee säilyttää dokumentoitua tietoa. (SFS-käsikirja 807:2017, 66.)

Suunnittelu ja kehittämisprosessia tulee hallita organisaatiossa, jotta voidaan varmistaa tavoiteltavien tulosten määrittelemisen, tulosten lähtötietojen vaatimusten ja käyttötarkoituksen vaatimusten täyttäminen, sekä havaittujen ongelmien asianmukainen käsittely (SFS-käsikirja 807:2017, 67). Suunnittelun ja kehittämisen tulosten tulee olla riittäviä seuraavia prosesseja varten, sisältää seuranta- ja mittaukseen koskevat vaatimukset sekä määrittää tuotteiden ja palveluiden aiotun käytön, ja turvallisen ja asianmukaisen tuottamisen kannalta olennaiset ominaisuudet (SFS-käsikirja 807:2017, 68). Organisaation tulee yksilöidä, katselmoida ja hallita suunnittelun ja kehittämisen aikana tai sen jälkeen tapahtuvia muutoksia siten, etteivät ne vaikuta tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuteen. Tästä syystä organisaation tulee säilyttää dokumentoitua tietoa muutoksista, katselmoinnin tuloksista, valtuutuksista muutoksissa sekä toimenpiteistä haittavaikutusten estämiseksi. (SFS-käsikirja 807:2017, 69.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa suunnittelun ja kehittämisen prosessien määrittäminen, toteuttaminen ja ylläpitäminen organisaatiossa tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuden täyttämiseksi. Tällöin määritellään myös ominaisuudet tuotteille ja palveluille. Tämän alakohdan vaatimusten soveltamistavan ratkaisee määritelty laadunhallintajärjestelmän soveltamisala. Joillain organisaatioilla on tarpeen huomioida kaikki suunnittelua ja kehittämistä koskevat vaatimukset, kuin taas joillain taas vain osa vaatimuksista. (SFS-käsikirja 807:2017, 63.) Suunnittelun ja kehittämisen yksinkertaistettu prosessikaavio on esitetty kuvassa 15.



KUVA 15. Yksinkertaistettu suunnittelun ja kehittämisen prosessikaavio (SFS-käsikirja 807:2017, 64)

Yrityksessä toimitusjohtaja vastaa suunnittelutoiminnasta. Tarpeen mukaan kootaan työryhmä tekemään suunnittelutyötä, ja ryhmän jäsenet valitaan osaamisen perusteella. Työryhmään voi kuulua myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Suunnittelun tulokset dokumentoidaan, samoin kuin toteutuksen aikataulu ja vastuuhenkilöt. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

#### 5.5.4 Ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen ohjaus

Organisaation on varmistettava ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuden täytyminen. Organisaatiossa tulee määrittää hallintakeinot ulkoistettuihin prosesseihin ja ulkoisesti tuotettuihin tuotteisiin ja palveluihin, kun ulkopuolisten toimittajien tuotteet ja palvelut on tarkoitus yhdistää organisaation omiin tuotteisiin ja palveluihin, ulkopuolinen tuottaa tuotteen tai palvelun suoraan asiakkaalle organisaation lukuun, tai kun organisaatio päättänyt teettää jonkin prosessin ulkopuolisella toimijalla. Organisaation tulee asettaa kriteerit ulkoisille toimittajille, joiden perustana toimii tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuus. (SFS-käsikirja 807:2017, 70.)

Organisaation tulee varmistaa ulkoisten prosessien pysyminen sen laadunhallintajärjestelmän hallinnassa, jotteivät ne vaikuta negatiivisesti organisaation kykyyn tuottaa vaatimustenmukaisia tuotteita ja palveluita. Organisaation tulee määrittää hallintakeinot ulkoisille toimijoille. Lisäksi tulee ottaa huomioon ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palveluiden lakien ja viranomaisten asettamien vaatimusten täyttäminen, sekä ulkopuolisen toimittajan hallinnoinnin vaikuttavuus organisaation toimintaan. (SFS-käsikirja 807:2017, 71.)

Organisaation tulee antaa tietoa ulkoisille toimittajille. Sen tulee viestiä ulkoisille toimittajille vaatimuksensa, jotka koskevat ulkoistettuja prosesseja sekä toimitettavia tuotteita ja palveluita, tuotteiden ja palveluiden hyväksyntää, menetelmien, prosessien ja laitteiden hyväksyntää, tuotteiden ja palveluiden luovutuksen hyväksyntää, pätevyyttä, vuorovaiikutusta organisaation kanssa, ulkoisten toimittajien suorituskyvyn hallintaa, ja ulkopuolisen toimijan tiloissa tapahtuvaa tarkastustoimintaa. (SFS-käsikirja 807:2017, 72.)

Alakohdan tarkoituksena on ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palveluiden ohjaamisen varmistaminen, jotta tuotteet vastaisivat asetettuja vaatimuksia (SFS-käsikirja 807:2017, 70). Alakohdan tarkoituksena on myös varmistaa, että organisaatio määrittää selkeät kriteerit ulkopuolisen toimittajan valintaan ja seurantaan sekä luo hallintakeinot taatakseen tuotteiden ja palveluidensa vaatimustenmukaisuuden (SFS-käsikirja 807:2017, 71). Lisäksi alakohdan tarkoituksena on varmistaa organisaation viestiminen ulkoistettujen palveluiden ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palveluiden vaatimuksista ja hallintakeinoista selkeästi, välttääkseen negatiiviset vaikutukset toimintaan ja asiakastyytyvääisyyteen. Vaatimusten tulisi olla kattavia, eikä niiden tulkitsemiseen saisi jäädä tulkinnanvaraa. (SFS-käsikirja 807:2017, 72.)

Yrityksen hankintatoiminnasta on vastuussa korjaamoyrittäjä. Hän tekee päätökset korjaamolaitteiden ja työkalujen hankinnoista sekä kiinteistöön liittyvistä hankinnoista. Korjaamon työnjohdolla on valtuudet tilata varaosia ja tarvikkeita asiakkaan varaamiin töihin liittyen, sekä tehdä varaston varaosatäydennystilauksia. Varaston täydennystilauksissa hyödynnetään Autofuturin varaosien menekkiä seuraavaa toimintoa. Normaalisti varaosat tilataan varaosatukkureiden sähköisiä tilausjärjestelmiä käyttäen. Tilaustiedot tallentuvat järjestelmään ja ovat jälkeenpäin nähtävissä.

Toimittajina käytetään hyvämaineisia, alalla tunnettuja toimittajia, joilla on vakiintuneet toimintamallit. Varaosa- ja tarvikehankinnoissa edellytetään, että toimittaja myöntää tuotteilleen takuun alan yleisten käytäntöjen mukaisesti. Toiminnassamme huomioidaan lakisääteiset vaatimukset, jolloin myymme tieliikennekäyttöön ainoastaan tieliikennelain hyväksymiä tuotteita. Tuotteen tunnistaminen perustuu toimittaja ja tuotekohtaiseen koodiin, jota käytetään tunnistetietona myös omassa varastohallintajärjestelmässä. Järjestelmän avulla voidaan jälkeenpäin aina todentaa, mikä toimittaja on toimittanut tietyn osan tai tarvikkeen.

Mikäli jonkin toimittajan toiminta poikkeaa laadullisesti odotuksista, on korjaamoyrittäjä tai korjaamon työjohto yhteydessä kyseiseen toimittajaan. Tarpeen vaatiessa toimittaja voidaan vaihtaa välittömästi korjaamoyrittäjän päätöksellä. Vuosittain käydään työnjohdopalaverissa läpi koko toimittajaluettelo siten, että jokaisen toimittajan toimintaa vuoden aikana arvioidaan, ja tehdään palaverimuistioon merkintä siitä, mitkä toimittajat jatkavat edelleen ja mitkä tullaan vaihtamaan.

Mikäli yritys käytetään alihankkijaa, ilmoitetaan siitä asiakkaalle. Asiakas saa tiedon alihankkijan työosuudesta laskuerittelyssä. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.5.5 Tuotanto ja palveluiden tuottaminen**

Organisaation tulee toteuttaa tuotanto ja palveluiden tuottaminen hallituissa olosuhteissa, joihin on standardin mukaan sisällytettävä soveltuvien osien useita vaadittuja asioita. Standardi listaa hallittuihin olosuhteisiin sisällytettävänä asioina esimerkiksi dokumentoidun tiedon saatavuuden, mikä koskee tuotettavien palveluiden ja tuotteiden sekä niihin liittyvien toimintojen ominaisuuksia, sekä tuloksia jotka halutaan saavuttaa, sopivat mittaus- ja seurantaresurssit, sopivan infrastruktuuri, pätevien henkilöiden valitsemisen, inhimillisiä virheitä estävien toimenpiteiden toteuttamisen, sekä luovutuksen, toimituksen ja toimituksen jälkeisten toimintojen toteuttaminen. (SFS-käsikirja 807:2017, 73.)

Tuotteiden ja palveluiden tulee olla tarvittavissa määrin tunnistettavissa ja jäljitettävissä. Organisaation tulee yksilöidä tuotokset silloin, kun sen on oleellista tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuden varmistamisen kannalta. Tuotoksen tila tulee tunnistaa organisaatiossa seuranta- ja mittausvaatimusten suhteen kaikissa tuottamisvaiheissa.

Tuotteista joiden oletetaan olevan jäljitettävissä, tulee organisaation hallita sen jäljitettävyyttä ja säilyttää jäljitettävyyden mahdollistavaa dokumentoitua tietoa. (SFS-käsikirja 807:2017, 75.)

Organisaation tulee huolehtia käytössään olevasta asiakkaiden tai ulkoisten toimittajien omaisuudesta. Asiakkaan tai ulkoisen toimittajan omaisuus, joka on toimitettu käytettäväksi tai liitettäväksi tuotteeseen tai palveluun on tunnistettava ja todennettava organisaatiossa. Tällaisen omaisuuden katoamisesta, vaurioitumisesta, tai soveltumattomuudesta käyttötarkoitukseensa tulee ilmoittaa asiakkaalle tai ulkoiselle toimittajalle ja lisäksi dokumentoida tietoa tapahtuneesta. Asiakkaan tai ulkoisen toimittajan omaisuutta voi olla esimerkiksi henkilötiedot, materiaalit, osat, työkalut ja laitteet. (SFS-käsikirja 807:2017, 77.)

Organisaation tulee säilyttää tuotoksiaan tuotteiden ja palveluiden tuottamisen aikana vaatimustenmukaisuuden varmistamisen vaatimalla tavalla. Säilytykseen voi kuulua esimerkiksi kontaminaation hallinta, pakkaaminen, käsittely, varastointi ja kuljetus. (SFS-käsikirja 807:2017, 78.)

Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät toimituksen jälkeisiä toimintoja koskevat vaatimukset tulee täyttää organisaatiossa. Määritellessä näiden toimintojen tarvetta organisaation tulee ottaa huomioon lakien ja viranomaisten vaatimukset, asiakasvaatimukset, asiakaspalaute, sen tuotteisiin ja palveluihin liittyvät ei-toivotut seuraukset sekä tuotteiden ja palveluiden luonne, käyttö ja tarkoitettu käyttöikä. Toimituksen jälkeiset toiminnot voivat liittyä esimerkiksi takuuvaatimuksiin, sopimuksiin, ja lisäpalveluihin. Muutoksia tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa tulee tarkkailla ja hallita organisaatiossa vaatimusten noudattamisen varmistamiseksi. (SFS-käsikirja 807:2017, 79.)

Alakohdan tarkoituksena varmistaa, että organisaatiossa hyödynnetään tuotteiden ja palveluiden tunnistettavuutta ja jäljitettävyyttä. Tällöin organisaation on mahdollista määrittää mahdollisten poikkeavien tuotosten vaikutus koko tuotannon ajan prosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin. (SFS-käsikirja 807:2017, 75.) Tarkoituksena on myös varmistaa, että tuotteista ja palveluista, joissa on mahdollisuus syntyä tarve tuotteen tai palvelun takaisinvetoon, olisi organisaatiossa tarvittava määrä dokumentoitua tietoa (SFS-käsikirja 807:2017, 76). Lisäksi alakohdan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatiossa suoja-

taan omaisuutta joka ei kuulu organisaatiolle, mutta on organisaation hallussa (SFS-käsikirja 807:2017, 77). Alakohdan on tarkoitus myös varmistaa tuotteiden ja palveluiden säilytys ja toimituksen jälkeinen toiminta. Organisaation on huomioitava, ettei sen vastuu tuotteesta tai palvelusta välttämättä lopu toimitukseen. Toimituksen jälkeiset toiminnot tuleekin määrittää huolellisesti, jotta voidaan taata asiakastyytyväisyyden säilyminen. (SFS-käsikirja 807:2017, 78-79.)

Yritykselle tärkein työohjeistus on Autodata -ohjelmistossa, joka on internetpohjainen ja kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Ohjelmistossa on kaikkien merkkien huolto-ohjeet kuvineen, ja lisäksi yleisimmät korjausohjeet. Lisäksi yrityksessä ostetaan tarpeen mukaan lukuaikaa merkkikohtaisista portaaleista, joista saa merkkikohtaiset työohjeet. Varaosat haetaan varaosatuktureiden sähköisistä tuoteluetteloista. Kaikilla työntekijöillä on pääsy näihin tietoihin. Laitevalmistajat toimittavat lisäksi päivitettyjä asennusohjeita myös sähköpostijakelulla. Korjaamolaitteiden- ja työkalujen ohjeistukset ovat käytettävissä valmistajien nettisivujen kautta. Kaikilla työntekijöillä on vapaa pääsy näihin tietoihin. Koska kaikki tiedot ovat erilaisilla nettisivustoilla, ovat tiedot aina ajan tasalla ja katsottavissa kaikista korjaamon päätteistä. Erillisiä käyttäjätunnuksia tai salasanoja ei edellytetä. Mikäli korjaamolle on tullut uusia, kiinnostavia työohjeita, otetaan ne esille henkilöstöpalaverissa.

Yrityksen työtilat ja työvälineet ovat nykyaikaiset ja mahdollistavat toiminnan kannalta oleellisten vaatimusten mukaiset kriteerit. Työvälineillä ja työtiloilla voidaan vastata asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin. Havaittaessa työvälineen tai työtilojen riittämättömyys, ryhdytään toimiin, jotta pystytään vastaamaan vaatimuksiin.

Korjaamolla on työmääräyksille hyllykkö, missä on aloitettujen ja aloittamattomien työmääräysten paikat asentajakohtaisesti. Asentaja voi hakea omasta lokerosta työmääräyksen ja aloittaa työn. Jos työhön liittyy jotain poikkeuksellista, käy se ilmi työmääräyksestä sekä työnjohtaja keskustele vielä erikseen asentajan kanssa asiasta. Jos asiakas jää odottamaan, informoidaan asentajaa asiasta esimerkiksi kirjoittamalla tästä tieto työmääräykseen.

Työnjohto seuraa useita kertoja päivässä oma-aloitteisesti töiden etenemistä korjaamolla, jolloin varmistuu töiden eteneminen laaditun suunnitelman mukaisesti. Jos asentajille tulee ongelmatilanteita, he tulevat heti kysymään neuvoa työnjohdosta. Asentaja leimaa

huoltokirjan tarvittaessa. Työn päätyttyä asentaja vie työmääräyksen valmiiden töiden lokerikkoon. Jos työhön on liittynyt jotain poikkeuksellista, kirjoittaa asentaja sisäiseen selvitykseen työn aikana tehdyt havainnot ja tarvittaessa keskustelee lisäksi työnjohtajan kanssa asiasta. Työn laadun varmistamisesta ja työn yhteydessä tehdyistä havainnoista on kerrottu tarkemmin luvussa 5.5.2. Palveluiden tuottamisessa tärkeässä roolissa ovat mittaus- ja testauslaitteet, sekä niiden laadukkuus. Mittaus- ja testauslaitteista on kerrottu luvussa 5.4.1. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.5.6 Tuotteiden ja palveluiden luovutus**

Suunnitellut järjestelyt tulee toteuttaa sopivassa vaiheessa organisaatiossa, jotta voidaan varmistaa ja todentaa tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuus. Tuotteita ja palveluita ei saa luovuttaa tai toimittaa asiakkaalle ennen suunniteltujen järjestelyiden toteutumista suunnitellusti, ellei saada asianosaisten hyväksyntää. Tuotteiden ja palveluiden luovutuksesta tulee säilyttää dokumentoitua tietoa, jonka tulee sisältää näyttö siitä, että hyväksymiskriteerit täyttyvät, sekä jäljitettävyyden tuotteiden ja palveluiden toimittamisen hyväksyneisiin henkilöihin. (SFS-käsikirja 807:2017, 80.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuus ennen asiakkaalle luovuttamista. Tilanteessa jossa kaikkia suunniteltuja järjestelyjä ei ole saavutettu, olisi organisaation hankittava asianmukaisen valtuutetun tahon hyväksyntä tuotteen tai palvelun luovuttamiseksi asiakkaalle, joissain tapauksissa tämä taho voi olla myös asiakas itse. (SFS-käsikirja 807:2017, 80.)

Yrityksessä työn luovutuksessa käytetään hyväksi Autofutur -järjestelmän korjaamolas-kua, missä on riveittäin töiden eriteltyt työ- ja varaosakustannukset. Huoltojen osalta myös huoltoseloste sekä siinä olevat huoltotoimenpiteet esitellään asiakkaalle. Jos työn luovuttaa eri työnjohtaja, joka on ottanut työn vastaan, saa työn luovuttava työnjohtaja tarvittavan tiedon auton luovutukseen liittyen. Koska korjaamon pysäköintialue on selkeästi asiakaspalvelutilan edustalla, ei auton sijaintia tarvitse erityisemmin asiakkaalle informoida.

Asentaja on kirjannut työn aikana mahdolliset tärkeät havainnot auton kuntoon liittyen Autofutur -järjestelmän sisäiset selvitykset -osioon, jotka työnjohtaja kertoo eteenpäin



asiakkaalle. Työnjohtaja pyrkii varaamaan luovutuksen yhteydessä korjausajan ajankoh-  
tasiin korjaussuositukseen liittyen. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.5.7 Poikkeavien tuotosten ohjaus**

Organisaation on varmistettava tuotteiden ja palveluiden, jotka eivät täytä vaatimuksia, tunnistaminen ja ohjaaminen siten, että niiden tahaton käyttö tai jakelu voidaan estää. Organisaation tulee ryhtyä asianmukaisiin toimenpiteisiin poikkeamien havaitsemisen jälkeen. Organisaation tulee käsitellä poikkeavia tuotoksia esimerkiksi seuraavilla ta-  
voilla: korjaaminen, tuotteiden ja palveluiden erottaminen, rajoittaminen, palauttaminen tai tuottamisen keskeyttäminen, asiakkaalle ilmoittaminen ja valtuutuksen hankkiminen tuotteen tai palvelun hyväksymiseen. Poikkeavien tuotosten korjaamisen jälkeen tulee vaatimustenmukaisuus todentaa organisaatiossa. (SFS-käsikirja 807:2017, 81.) Poik-  
keama tulee kuvata dokumentoituna tietona, sekä lisäksi tulee kuvata tehdyt toimenpiteet, saadut poikkeusluvut ja määritellä taho jolla on valtuudet päättää poikkeaman käsittelystä ja siihen liittyvistä toimintatavoista (SFS-käsikirja 807:2017, 82).

Alakohdan tarkoituksena on estää poikkeavien tuotosten tahaton toimittaminen tai käyttö kaikissa tuotannon ja palvelun tuottamisen vaiheissa. Havaittaessa poikkeava tuotos tulisi organisaation ryhtyä välittömästi asianmukaisiin toimiin sen mukaan millainen vaikutus poikkeamalla on tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuteen. Esimerkiksi asiak-  
kaalle tulee ilmoittaa havaittaessa poikkeama tuotteen tai palvelun turvallisuudessa. (SFS-käsikirja 807:2017, 81.) Lisäksi alakohdan tarkoitus on pitää lukua poikkeamista, niitä korjaavista toimenpiteistä sekä vastuuhenkilöistä. Poikkeamien kirjaaminen ja do-  
kumentoidun tiedon säilyttäminen voivat auttaa varmistamaan, että organisaatiossa ryh-  
dytään toimenpiteisiin esimerkiksi prosessien parantamiseksi ja optimoimiseksi tai työ-  
ohjeiden selkeyttämiseksi. (SFS-käsikirja 807:2017, 82.)

Varaosien ja tarvikkeiden takuu varaosatoimittajien osien osalta on yleensä kaksi vuotta. Mikäli varaosien ja tarvikkeiden toimittaja ei ole myöntänyt erillistä pidempää takuuai-  
kaa, noudatetaan AUNE-ehtojen mukaista kuuden kuukauden tai viidentoistatuhannen  
kilometrin takuuaikaa. Takuuanomusten tekeminen ja takuuosien lähettäminen eteenpäin  
tapahtuvat kyseisen toimittajan ohjeistuksia noudattaen. Korjaamotyön takuun osalta  
noudatetaan AUNE-ehtojen mukaista kuuden kuukauden tai viidentoistatuhannen kilo-

metrin rajaa. Asiakaspalveluhenkilöt tuntevat takuuehdot ja ohjaavat mahdolliset takuutapaukset korjaamoyrittäjän käsiteltäviksi. Alihankkijoiden työsuorituksissa sovelletaan myös AUNE-ehtojen mukaisia takuuajkoja. Korjaamo vastaa asiakkaalle alihankkijan tekemästä työstä.

Jos työn yhteydessä korjaamolla havaitaan lisätyön tarve, arvioidaan ensin lisätyön kiireellisyysaste. Mikäli työ on kiireellinen ja/tai se pystyttäisiin tekemään saman käynnin aikana, on työnjohtaja yhteydessä asiakkaaseen korjausluvan saamiseksi. Saatu korjauslupa kirjataan työmääräykseen kellonajalla varustettuna. Jos työ on sellainen, ettei sitä voi tehdä saman käynnin aikana, asentaja kirjaa asian sisäiseen selvitykseen.

Jos työ viivästyy korjaamosta johtuvista syistä, soittaa työnjohtaja niin pian kuin mahdollista asiakkaalle ja kertoo syntyneestä tilanteesta. Mikäli asiakas sitä edellyttää, hän saa sijaisauton korjaamolta veloituksetta käyttöönsä. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

## **5.6 Suorituskyvyn arviointi**

Standardin tässä vaatimuskohdassa käsitellään organisaation seurannan, mittaamisen, analysoinnin sekä arvioinnin periaatteiden määrittämistä. Tarkastellaan organisaation keinoja tunnistaa asiakkaiden tyytyväisyyttä, sekä kykyä analysoida ja hyödyntää sitä ja muita keräämiään tietoja. Lisäksi tutkitaan, miten auditoinneilla ja johdon katselmuksilla varmistetaan laadunhallintajärjestelmän soveltuvuus ja tehokkuus, sekä kuinka tunnistetaan sen kehittämistarpeet ja mahdollisuudet. (Tuominen & Moisio 2015, 123.) Tämä luku käsittelee standardissa ISO 9001:2015 esitettyä vaatimuskohtaa 9.

### **5.6.1 Seuranta, mittaus, analysointi ja arviointi**

Organisaation tulee määrittää mitä sen täytyy seurata ja mitata, millä menetelmillä saavutetaan seurannassa, mittauksessa, analysoinnissa ja arvioinnissa kelvolliset tulokset, milloin seuranta ja mittaus suoritetaan sekä milloin tuloksia analysoidaan ja arvioidaan. Lisäksi laadunhallintajärjestelmän suorituskyky ja vaikuttavuus tulee arvioida organisaatiossa, ja arvioinnin tuloksista tulee säilyttää dokumentoitua tietoa. (SFS-käsikirja 807:2017, 83.)

Asiakastyytyväisyyteen liittyen organisaation tulee seurata asiakkaiden näkemyksiä siitä, kuinka heidän mielestään heidän tarpeensa ja odotuksensa on pystytty täyttämään. Tämän tiedon hankkimiseen, seurantaan ja katselmointiin organisaation tulee määrittää menetelmät. (SFS-käsikirja 807:2017, 84.) Mittauksista ja seurannasta saatua tietoa tulee analysoida ja arvioida organisaatiossa. Tulosten perusteella on arvioitava tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuus, asiakastyytyväisyyden taso, laadunhallintajärjestelmän suorituskyky ja vaikuttavuus, suunnittelun toteutuksen vaikuttavuus, riskien ja mahdollisuuksien käsittelytoimenpiteiden vaikuttavuus, ulkoisten toimittajien suorituskyky ja laadunhallintajärjestelmän mahdolliset muutostarpeet. (SFS-käsikirja 807:2017, 85.)

Alakohdan tarkoituksena on organisaation oman toiminnan mittaamisen, analysoimisen ja arvioimisen varmistaminen, jotta organisaatio voi määrittää, saavutetaanko halutut tulokset. Määrittäessä mitä täytyy seurata ja mitata, tulisi organisaatiossa huomioida muissa standardin kohdissa vaaditut toimenpiteet. (SFS-käsikirja 807:2017, 83.) Alakohdan tarkoituksena on myös keskittyä asiakaspalautteen seurantaan asiakastyytyväisyyden arvioimiseksi ja parantamismahdollisuuksien määrittämiseksi (SFS-käsikirja 807:2017, 84). Lisäksi tarkoituksena on, että organisaatio hyödyntää seurannasta ja mittauksesta saamaansa tietoa määrittääkseen täyttävätkö prosessit, tuotteet ja palvelut niille asetetut vaatimukset, sekä selvittääkseen mahdolliset tarvittavat toimet ja parantamismahdollisuudet (SFS-käsikirja 807:2017, 85).

Yrityksessä asiakkaita kehoitetaan antamaan palautetta kotisivuilta löytyvällä palautelomakkeella. Tällä hetkellä yritys ei itse teetä asiakastyytyväisyystutkimuksia. Yrityksen suunnittelutoiminnasta vastaa toimitusjohtaja, ja tarvittaessa suunnittelua varten kootaan erillinen työryhmä. Asiakastyytyväisyyden ja korjaamotyönlaadun seuranta on käsitelty luvussa 5.3.2. Yrityksessä suoritetaan sisäisiä tarkastuksia laadun seuraamiseksi ja laadunhallintajärjestelmän arvioimiseksi. Sisäisiä tarkastuksista on kerrottu tarkemmin luvussa 5.7.1. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.6.2 Sisäinen auditointi**

Sisäisiä auditointeja tulee organisaation suorittaa suunnitelluin aikavälein määrittääkseen, onko organisaation laadunhallintajärjestelmä omien järjestelmää koskevien vaatimusten mukainen, ja onko laadunhallintajärjestelmä standardin vaatimusten mukainen. Lisäksi sisäisten auditointien avulla voidaan määrittää, onko laadunhallintajärjestelmä

otettu vaikuttavasti käyttöön, ja onko sitä ylläpidetty vaikuttavasti. (SFS-käsikirja 807:2017, 86.) Auditointiin liittyen organisaatiolla tulee olla auditointiohjelma. Organisaation on määritettävä auditoinnissa käytettävät kriteerit ja soveltamisala, valittava auditoijat, varmistettava auditointien objektiivisuus ja puolueettomuus, varmistettava tulosten raportointi johdolle, suoritettava tarvittavat korjaukset ja korjaavat toimenpiteet viiveettä ja säilytettävä dokumentoitua tietoa auditoinneista. (SFS-käsikirja 807:2017, 87.)

Alakohdan tarkoituksena on hankkia puolueetonta tietoa sisäisten auditointien avulla laadunhallintajärjestelmän suorituskyvystä ja vaikuttavuudesta. Tämän avulla varmistutaan, että suunnitellut järjestelyt on toteutettu ja laadunhallintajärjestelmä on vaikuttava. (SFS-käsikirja 807:2017, 86.) Lisäksi alakohdan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio laatii, toteuttaa ja ylläpitää auditointiohjelmaa. Organisaatiolla ollessa useampi toimipaikka, on mahdollista, että organisaatio laatii auditointiohjelman erikseen molemmille toimipaikoille. (SFS-käsikirja 807:2017, 87.)

Yrityksessä sisäinen auditointi on yhteenveto vuoden aikana laadittujen sisäisen tarkastustoiminnan tuloksista. Sisäisen auditoinnin tekee johtoryhmä. Sisäinen auditointi dokumentoidaan omaksi tiedostoksi. Sisäisessä auditoinnissa arvioidaan vuoden mittaan tehtyjen sisäisten tarkastusten yhteydessä mahdollisesti havaittuja poikkeamia ja kuinka niiden korjaavat toimenpiteet ovat onnistuneet. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.6.3 Johdon katselmus**

Organisaation laadunhallintajärjestelmä tulee katselmoida ylimmän johdon toimesta suunnitelluin väliajoin sen soveltuvuuden, tarkoituksenmukaisuuden, vaikuttavuuden varmistamiseksi, sekä että se on yhdenmukainen organisaation strategian kanssa (SFS-käsikirja 807:2017, 88). Suunniteltaessa ja toteutettaessa johdon katselmusta on huomioitava aiempien katselmusten käynnistämien toimenpiteiden tilanne, laadunhallintajärjestelmän kannalta olennaisten ulkoisten ja sisäisten asioiden muutokset, tiedot laadunhallintajärjestelmän suorituskyvystä ja vaikuttavuudesta, resurssien riittävyys, riskien ja mahdollisuuksien käsittelytoimenpiteiden vaikuttavuus ja parantamismahdollisuudet (SFS-käsikirja 807:2017, 89). Johdon katselmuksesta saataviin tuloksiin tulee sisällyttää parantamismahdollisuuksiin, laadunhallintajärjestelmän mahdollisiin muutostarpeisiin ja

resurssitarpeisiin liittyvät päätökset ja toimenpiteet. Johdon katselmuksista tulee säilyttää dokumentoitua tietoa. (SFS-käsikirja 807:2017, 90.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa ylimmän johdon katselmuksien suorittaminen suunnitelluin väliajoin organisaation strategian mukaisesti. Katselmukset voivat olla viikoittaisia, kuukausittaisia, neljännesvuosittaisia, puolivuositaisia tai vuosittaisia. (SFS-käsikirja 807:2017, 88.) Johdon katselmukset tulisi ajoittaa muiden liiketoimintojen yhteyteen, jotta niistä saadaan hyötyä ja vältetään aiheeltaan päällekkäisiltä kokouksilta. Alakohdan tarkoituksena on, että organisaatio määrittää tarvitsemansa lähtötiedot laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn ja vaikuttavuuden arvioimiseen (SFS-käsikirja 807:2017, 89.) Lisäksi alakohdan tarkoituksena on varmistaa johdon katselmuksien tuloksellisuus ja tiedon tuottaminen laadunhallintajärjestelmän suorituskyvystä ja vaikuttavuudesta sekä mahdollisista päätöksistä ja tarvittavista toimenpiteistä (SFS-käsikirja 807:2017, 90.)

Yrityksessä johdon katselmus tehdään vuosittain, noin kuukausi ennen ulkoista auditointia. Johdon katselmuksessa hyödynnetään sisäisen auditoinnin tuloksia ja arvioidaan laatutuohjelman toimivuutta ja vaikuttavuutta kokonaisuudessaan. Lisäksi arvioidaan saavutettujen laatutavoitteiden tasoa sekä seuraavan vuoden laatutavoitteiden tavoitelukemia. Johdon katselmus tehdään käyttämällä sitä tarkoitusta varten laadittua lomaketta, jolloin toiminnan vaatimustenmukaisuus varmistuu. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

## **5.7 Parantaminen**

Standardin tässä vaatimuskohdassa tarkastellaan organisaation menetelmiä käsitellä havaittuja poikkeamia, sekä menetelmiä joilla voidaan estää niiden syntymistä. Lisäksi tarkastellaan miten organisaatio kehittää ja parantaa jatkuvasti laadunhallintajärjestelmäänsä. (Tuominen & Moisio 2015, 135.) Tämä luku käsittelee standardissa ISO 9001:2015 esitettyä vaatimuskohtaa 10.

### 5.7.1 Yleistä

Asiakasvaatimusten täyttämiseksi ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi organisaation on määritettävä ja valittava parantamismahdollisuudet ja toteutettava tarvittavat toimenpiteet. Näihin organisaation tulee sisällyttää tuotteiden ja palveluiden parantaminen, ei-toivottujen vaikutusten korjaaminen, estäminen tai vähentäminen ja laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn ja vaikuttavuuden parantaminen. (SFS-käsikirja 807:2017, 91.)

Alakohdan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio määrittää mahdollisuudet parannuksiin sekä suunnittelee ja toteuttaa tarvittavat toimet saavuttaakseen haluamansa tulokset ja kasvattaakseen asiakastyytyväisyyttään. Parantamalla toimintaansa organisaatio kykenee vastaamaan paremmin vaatimuksiin sekä vähentämään ei-toivottuja vaikutuksia. (SFS-käsikirja 807:2017, 91.)

Yrityksessä suoritetaan sisäisiä tarkastuksia toimintatapojensa ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tarkastukset suorittaa yrityksen henkilöstö. Tarkastuksista saatujen tulosten arviointi tapahtuu vertaamalla käytännön toimintaa laatukäsikirjaan kirjattuihin toimintatapoihin. Tarkastuksista on laadittu oma vuosisuunnitelma, joka on yrityksen laatukäsikirjan liitteenä. Tarkastusten vuosisuunnitelma informoidaan henkilöstölle laittamalla se ilmoitustaululle. Sisäinen tarkastustoiminta toteutetaan johtoryhmän kokousten muodossa, joissa käsitellään vuosisuunnitelman mukaiset laatukäsikirjan normit. Sisäisen tarkastustoiminnan tulokset merkitään omaan lomakepohjaan. Tarkastuksista otetaan omat paperikopiot, jotka laitetaan henkilöstön ilmoitustaululle. Tarpeen mukaan tarkastuksissa havaituista poikkeamista keskustellaan henkilöstön kanssa, jotta saadaan onnistuneet korjaavat toimenpiteet suoritettua. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### 5.7.2 Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet

Organisaation tulee poikkeaman havaitessaan reagoida poikkeamaan, ja tilanteen mukaan ryhtyttävä toimiin sen hallitsemiseksi ja korjaamiseksi tai sen seurauksien käsittelemiseksi. Organisaation tulee arvioida poikkeaman syiden poistamiseen tarvittavien toimenpiteiden tarpeellisuus. Lisäksi organisaation tulee arvioida suoritettujen korjaavien toimenpiteiden vaikuttavuus, päivitettävä tarvittaessa riskeihin ja mahdollisuuksiin liittyviä tietoja, tarvittavilta osin tehtävä muutoksia laadunhallintajärjestelmään sekä toteutet-

tava tarvittavat toimenpiteet poikkeamien poistamiseksi ja ehkäisemiseksi. (SFS-käsikirja 807:2017, 92.) Poikkeamien luonteesta, niiden johdosta tehdyistä toimenpiteistä ja korjaavien toimenpiteiden tuloksista tulee säilyttää dokumentoitua tietoa (SFS-käsikirja 807:2017, 93).

Alakohdan tarkoituksena on organisaation poikkeamien hallitsemisen ja korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen varmistaminen. Poikkeaman havaitessaan organisaation tulisi tutkia missä ongelma on, ja mahdollisuuksien mukaan korjattava se, sekä pyrittävä välttämään vastaavanlaisten ongelmien syntymistä jatkossa. Pysyvästi organisaation tulisi pyrkiä poistamaan sellaisien ongelmien syyt ja seuraukset, joilla on vaikutusta sen tuloksiin, tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin, laadunhallintajärjestelmään tai asiakastytyväisyyteen. (SFS-käsikirja 807:2017, 92.) Organisaation tulisi huomioida, että kaikissa tapauksissa poikkeaman syytä ei voida poistaa, vaan tulee pyrkiä havaitsemaan ja minimoimaan sen vaikutukset. Lisäksi tulisi huomioida korjaavien toimenpiteiden mahdollinen negatiivinen vaikutus muihin toimintoihin. (SFS-käsikirja 807:2017, 93.) Dokumentoitua tietoa poikkeamista tulee säilyttää näyttönä siitä, että korjaavat toimenpiteet on suoritettu vaaditusti (SFS-käsikirja 807:2017, 94).

Mikäli yrityksessä havaitaan toimintaa, joka ei ole laatukäsikirjan mukaista, suoritetaan korjaava toimenpide. Poikkeamat kirjataan poikkeamaraporttilomakkeeseen. Laatupäällikkö vastaa korjaavan toimenpiteen laatimisesta, joka kirjataan myös lomakkeeseen. Tavoitteena on saada toiminta laatukäsikirjan mukaiseksi ja ennalta ehkäistä vastaavien tapauksien esiintyminen jatkossa. Myös merkittävät vaaratilanteet kirjataan poikkeamalomakkeeseen. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)

### **5.7.3 Jatkuva parantaminen**

Laadunhallintajärjestelmän soveltuvuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta on parannettava organisaatiossa jatkuvasti. Johdon katselmuksen tulokset, analysoinnit ja arvioinnit on otettava huomioon määrittäessä tarpeita ja mahdollisuuksia, joita on käsiteltävä organisaatiossa osana jatkuvaa parantamista. (SFS-käsikirja 807:2017, 94.)

Alakohdan tarkoituksena on tarkoituksena organisaation laadunhallintajärjestelmän soveltuvuuden, tarkoituksenmukaisuuden ja vaikuttavuuden jatkuvan parantamisen varmistaminen. Siihen voi kuulua toimenpiteitä tuotteiden ja palveluiden tasalaatuisuuden lisäämiseksi, jotta vaatimustenmukaisten tuotteiden ja palveluiden osuus saataisiin kasvamaan. Tarkoituksena on parantaa suorituskkyä organisaatiossa, ja sitä kautta hyödyttää asiakkaita ja olennaisia sidosryhmiä. (SFS-käsikirja 807:2017, 94.)

Yritys vastaanottaa mielellään ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Ehdotuksia voi tulla sisäisesti sisäisen tarkastustoiminnan ja sisäisten palautteiden kautta tai ulkoisesti asiakaspalautteiden myötä. Ehdotukset toiminnan kehittämiseksi käsitellään yrityksen johtoryhmässä. Mikäli hyväksytty ehdotus edellyttää laatukäsikirjan päivittämistä, vastaa laadunhallinnon päivityksestä. (Autohuolto J. Autto Oy:n laatukäsikirja 2018.)



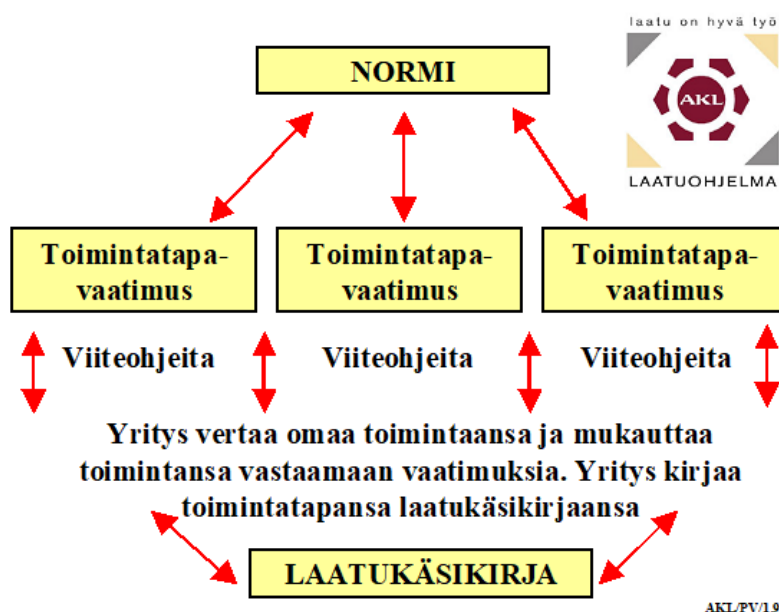
## 6 LAATUKÄSIKIRJA JA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄKANSIO

Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta käytännössä se on tärkeä apuväline laadunhallinnassa ja toiminnan kehittämisessä. ISO 9001-standardi kuitenkin edellyttää organisaatiolta laatukäsikirjan laatimista ja ylläpitoa. Laatukäsikirjan tulee sisältää laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, menettelyohjeet ja kuvaus prosessien välisestä vuorovaikutuksesta. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla kirja- tai mappimuodossa, mutta dokumentaatio tarvitsee olla tarvittaessa tulostettavissa. Laatukäsikirjan rakenne tulee sovittaa mahdollisimman hyvin organisaation tarpeita palvelevaksi. (Lecklin 2006, 31.)

Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena ja sisältää toimintaan liittyvää oppimista. Laatukäsikirja on hyvä apuväline toimintaan perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Laatukäsikirja ei saa olla liian yksityiskohtainen, vaan siinä tulee olla ainoastaan toiminnan ohjauksen kannalta tärkeät asiat. Tarkoituksena olisi, ettei laatukäsikirjaa tarvitsisi päivittää kovin usein. Laatukäsikirjan jokaiselta sivulta tulee olla nähtävissä voimassa oleva versio sekä kuka ja milloin sen on hyväksynyt organisaatiossa käyttöön otettavaksi. (Lecklin 2006, 32.)

Tässä työssä on rakennettu kohdeyritykselle ISO 9001:2015-standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä, ja suurimpana tuotoksena laatukäsikirja. Laatukäsikirjan luomisessa on käytetty AKL ISO 9001-laatuohjelman mukaista normikirjaa, joka sisältää laatu- normit ja niille yksittäiset toimintatapavaatimukset, jotka yrityksen tulee omissa toiminnoissaan täyttää. Autoalan keskusliiton (AKL) laatuohjelma on luotu ISO 9001:2015-standardin pohjalta autoalan yrityksiä varten, ja heidän toimintaansa parhaiten soveltuvaksi. Laatukäsikirjaa ei ole julkaistu tämän työn liitteenä, mutta osia siitä on esitetty luvussa 5. AKL ISO 9001-laatuohjelman rakenne on esitetty kuvassa 16.

## AKL ISO 9001-LAATUOHJELMAN RAKENNE



KUVA 16. AKL ISO 9001-laatuohjelman rakenne

Laadunhallintajärjestelmäkansio sisältää kaiken laadunhallintajärjestelmään liittyvän dokumentoidun tiedon. Laadunhallintajärjestelmäkansiossa kaikki laadunhallintajärjestelmään liittyvä materiaali on koottuna, ja materiaali on sieltä tarpeen tullen helposti saatavilla. Laadunhallintajärjestelmäkansio on organisaation laadunhallinnan perusta.

Laadunhallintajärjestelmäkansio sisältää organisaation laatukäsikirjan lisäksi erilaisia lomakepohjia, selostuksia, prosessikaavioita, raportteja ja mittaus- ja kalibrointitodistuksia. Tässä työssä laadunhallintajärjestelmäkansioon on liitetty esimerkiksi asiakaspalautelomake, laitekortti, mittalaiterekisteri, poikkeamaraporttilomake, perehdytyslomake, tarkastussuunnitelma, rekisteriseloste, johdon katselmuksen lomake sekä erilaisia työ- ja toimintaohjeita. Laadunhallintajärjestelmäkansion sisältöä ei ole julkaistu tämän työn liitteenä, mutta joitain osia sen sisältämästä laatukäsikirjasta on esitetty luvussa 5.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa kohdeyritykselle toimiva laadunhallintajärjestelmä, joka vastaa standardin ISO 9001:2015 vaatimuksia. Tavoitteena yrityksellä oli yhtenäistää toimipisteiden toimintatapoja ja pystyä vastaamaan paremmin asiakkaiden ja viranomaisten asettamiin vaatimuksiin. Nykypäivänä laadunhallintajärjestelmän rakentaminen, käyttöönotto ja parantaminen ovat yrityksen selviytymisen kannalta olennaisessa roolissa.

Tarkoituksena oli perehtyä laatuun ja laadunhallintaan, sekä niihin organisaation toiminnan kannalta. Laadulla voidaan ymmärtää asiakkaan ja viranomaisten tarpeiden täyttämistä mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Toisaalta laatu merkitsee tuotteiden ja palveluiden virheettömyyttä ja alhaisia laatukustannuksia. Laatu siis merkitsee kustannustehokkuutta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen ja katteeseen. Laatua voidaan pitää yrityksen menestystekijänä ja kilpailuvalttina.

Opinnäytetyössä esitettiin standardin asettamia vaatimuksia organisaatiolle ja sen tuottamille tuotteille ja palveluille, sekä niihin liittyviin prosesseihin. Jokaisen standardin kohdan esittelemisen jälkeen kuvattiin toimintatapaa jolla yritys vastaa standardin vaatimukseen. Tätä kautta yritykselle saatiin luotua standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä ei kuitenkaan koskaan tule valmiiksi, vaan sitä pitää jatkuvasti valvoa, arvioida ja parantaa. Olisikin mielenkiintoista seurata pidemmällä aikavälillä laadunhallintajärjestelmän muuttumista yrityksessä, sen toimivuutta, sekä koetaanko sertifiointi muutaman vuoden päästä tarpeelliseksi.

Yrityksen ei ollut tarkoitus sertifioida laadunhallintajärjestelmäänsä, mutta haluttiin luoda kuitenkin sellainen järjestelmä, joka on myöhemmin mahdollinen halutessa sertifioida. Sertifiointia ei koettu tässä vaiheessa vielä tarpeelliseksi ja kannattavaksi, sillä yrityksen asiakkaat ovat pääsääntöisesti yksityisasiakkaita, eikä sertifiointia siten nähty tarpeeksi kannattavaksi investoinniksi. Myöskään sertifiointi ei ollut vielä edes mahdollinen, sillä laadunhallintajärjestelmän tulee olla ollut käytössä kuukausia, ennekuin voidaan varmistua sen toimivuudesta ja parantaa sitä. Toisaalta taas sertifiointi voisi lisätä yrityksen asiakaskuntaa ja yritysasiakkaita, sillä sertifiointin myötä heidän olisi helppo

varmistua yrityksen toiminnan laadukkuudesta ja tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuudesta.

Laadunhallintaan ja laatuun liittyviin termeihin ja käsitteisiin oli alusta asti kiinnostavaa ja mielekästä. Laadun suuri merkitys liiketoiminnassa tuli itselleni uutena asiana. Opinnäytetyöstä sain erittäin kattavan näkemyksen laadunhallinnasta, standardeista ja sertifiointista. Standardin referoiminen työn aikana oli erittäin työlästä, mutta halusin kuitenkin liittää sen osaksi opinnäytetyötäni, sillä syntynyttä laatukäsikirjaa ja laadunhallintajärjestelmäkansiota en voinut julkaista opinnäytetyön liitteenä niiden sisältämän salaisen tiedon takia. Koen työni olleen hyödyllinen kohdeyritykselle, sillä toimivan laadunhallintajärjestelmän olemassaolo on nykypäivänä edellytys laadukkaalle ja kannattavalle liiketoiminnalle.

## LÄHTEET

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. Painos. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & O. Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 1.-2. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pesonen, H. 2007. Laatu!. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Suomen Standardisoimisliitto ry. 2017. SFS-käsikirja 807:2017. Standardi ISO 9001:2015 pk-yritysten näkökulmasta. Kuinka toimia. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. 4. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto ry.

Tuominen, K & Moisio, J. 2015. Johtamisstandardit. Laatu, luotettavuutta ja varmuutta. ISO 9001:2015. Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd.

Asiakastieto. 2018. Autohuolto J Auto Oy. Luettu 01.03.2018

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/autohuolto-j-auto-oy/26084396/taloustiedot>

Autohuolto J. Auto Oy. Kotisivut. Luettu 01.03.2018

<https://autohuoltojauto.fi/>

Bureau Veritas Finland. 2015. Uutiset. Mitkä ovat suurimmat uudistukset ISO 9001:2015 versiossa. Luettu 26.04.2018.

<http://www.bureauveritas.fi/home/news/latest-news/uusi+standardiversio+-+suurimmat+uudistukset>

SFS kauppa. Standardit ja julkaisut. SFS-EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmä. Vaatimukset. Luettu 26.04.2018.

<https://sales.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/9/394310.html.stx>

Suomen Standardisoimisliitto ry. 2013. Ajankohtaista. Uutiset. Uusi tilasto sertifikaateista. Luettu 26.04.2018.

[https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiset/uusi\\_tilasto\\_sertifikaateista.1392.news](https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiset/uusi_tilasto_sertifikaateista.1392.news)

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Laatukäsikirja**

Laatukäsikirjaa ei ole julkaistu opinnäytetyön yhteydessä, jotta yritys voi hallita kenelle laatukäsikirjan luovuttaa.

## Liite 2. Laadunhallintajärjestelmäkansion sisältö

Laadunhallintajärjestelmäkansiota ei ole julkaistu opinnäytetyön yhteydessä, sen sisältämien salaisten tietojen takia.